

نظام ترتيب الوظائف

بين النظرية والتطبيق
في القطاع الحكومي

مؤلف: د. محمد عبد الحليم



نظام ترتيب الوظائف
بين النظرية والتطبيق
في القطاع الحكومي

مجدى عزيز جرس



المكتبة العامة للكتاب

١٩٩٢

الإهداء

الى والدى ووالدتى الحبيبة .. الماضى والحاضر والمستقبل
الى زوجتى العزيزة .. الحاضر والمستقبل
الى اطفالى الاحباء .. المستقبل المشرق
الى زملاء الباحثين الاعزاء .. الامل فى التقدم والرقى

تقديم

يسرنا بكل فخر أن نقدم للقارئ المصرى والعربى هذا الكتاب من خلال عرض ثلاثة دلائل هامة اشتملت عليها محتويات الكتاب وهى :

— انه حسيلة تجارب وخبرات العديد من أثروا فى مجال ترتيب توصيف وتقييم الوظائف على مر السنوات الطويلة ، فقد اشتمل الكتاب على حصر دقيق للجهود التى تمت فى هذا المضمار وتميز بالتحليل المتعمق لأهداف وأبعاد ومكونات موضوع ترتيب الوظائف .

— انه وليد البحث والجهود الذى بذله المؤلف خلال أكثر من عشر سنوات عمل فيها باحثا بالإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة . ولقد كان للباحث عطاء بارز وتميز فى هذا المجال .

— انه ثمرة جهود وتعاون الخبراء فى الميدان والعلماء فى صرح الجامعة ممن كان لهم دور بارز فى الإرشاد والتعاون العلمى مع الباحث لأصدار هذا البحث من أجل إرساء قواعد موضوعية وفعالة لإدارة الأفراد كمهنة وعمليات الإصلاح الوظيفى كهدف تنشده الحكومة المصرية .

وكلنا ثقة فى أن يقدم الباحث المزيد من البحوث لأثراء المكتبة العربية فى المستقبل القريب .

والله ولى التوفيق

الأستاذ/ عبد السلام محمود الحىال الأستاذ الدكتور/ محمد محمد إبراهيم

أستاذ إدارة الأعمال

وعميد كلية التجارة

بجامعة المنوفية

وكيل أول رئيس قطاع التطوير

بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

يسرني أن أقدم للمكتبة العربية هذا المجهود المتواضع الذي يلقي الضوء على موضوع من أهم الموضوعات التي طرحتها الادارة المصرية المتمثلة في الحكومة . الا وهو ترتيب الوظائف حسبما ورد بقانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

وهذا المرجع يمثل نتاج الدراسة التي قمت بها على عينة من وحدات القطاع الحكومي من جهاز ادارى وهيئات عامة .

ومن الصعوبة على غير المتخصص في مجال التنظيم أن يتحلى عن ترتيب الوظائف ، وتوصيف الوظائف ، وتقييم الوظائف ومع هذا فان موضوع الكتاب يهم كل موظف في الحكومة والقطاع العام سواء أكان رئيسا أم مأمورا في العمل ، فمجال ترتيب الوظائف يتطرق الى موضوع تحديد واجبات ومسئوليات الموظف ، تحديد سلطاته وتحديد مستوى تقييم وظيفته بالنسبة لوظائف غيره وتحديد أجره وتحديد مسالك الترقية المزمع أن يسلكها خلال حياته الوظيفية . ان كل هذه المجالات ، لا يتصور أن تكون خارج نطاق اهتمام الموظف بل في الحقيقة هي شغله الشاغل عبر السنين .

وينقسم الكتاب الى أربعة أبواب تم تصنيفها الى تسعة فصول وهذه الفصول التي يضمها الكتاب هي نتاج جهد وتعاون مع أساتذتي وزملائي في العمل واني لأنتهز تلك الفرصة لأعبر عن خالص شكري وتقديري للسادة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة هذا الاسهام المتواضع والاشراف على هذا العمل في مراحله المختلفة ولفترة وصلت لأكثر من عشر

سنوات وذلك لما قدموه لى من جهد وعلم وخبرة ورعاية صادقة وآراء
مثمرة وهم .

الأستاذ الدكتور / صديق عفيفي

أستاذ ادارة الأعمال وعميد

كلية التجارة - جامعة المنوفية (سابقا)

الأستاذ الدكتور/ محمد محمد ابراهيم

أستاذ ادارة الأعمال وعميد

كلية التجارة - جامعة المنوفية

الأستاذ الفاضل/ عبد السلام محمود الحياى

رئيس قطاع التطوير بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة

فلهم منى كل تقدير واحترام ووفاء

مجدى عزيز جروس

الباب الأول

نظم ترتيب الوظائف

(المفاهيم - الأسس - الاستخدامات)

تمهيد

يتضمن هذا الباب دراسة موجزة عن مفهوم نظام ترتيب الوظائف من خلال استعراض نظرية الترتيب الموضوعي للوظائف ونظرية الترتيب الشخصي للوظائف وهما النظريتان اللتان تسودان أنظمة ترتيب الوظائف .

إذا كان البحث لا يتعمق كثيرا في هاتين النظريتين ، وإنما ما تم تناوله يمثل مدخلا أساسيا لا غنى عنه للتأكيد على بعض المفاهيم والمبادئ والفروق بين النظريتين .

ويحتوى هذا الباب على فصلين - الفصل الأول - يقوم بتحديد مفهوم النظام الموضوعي لترتيب الوظائف واستخداماته في مجال إدارة الأفراد مع عرض موجز لطرق تقييم الوظائف في ظل هذا النظام .

أما الفصل الثاني فإنه يتعرض لمفهوم النظام الشخصي لترتيب الوظائف ولأهم ملامح الفروق بينه وبين النظام الموضوعي لترتيب الوظائف .

الفصل الأول

مفهوم النظام الموضوعي لترتيب الوظائف

ان أول ما يتبادر الى ذهننا في هذا المجال هو التساؤل عن معنى ترتيب الوظائف في مجال الخدمة العامة والاجابة عن هذا التساؤل تتحدد بشكل واضح عندما نتناول ماهية النظام الموضوعي لترتيب الوظائف ومراحله المختلفة وهو ما سيورد بالمبحث الأول .

ويتضمن المبحث الثاني عرضا موجزا لطرق تقييم الوظائف في ظل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف نتناول من خلاله ايجازا لاهم طريقتين احدهما تدخل في اطار الطرق الوصفية في التقييم والاخرى تدخل في اطار الطرق الكمية .

ويعرض المبحث الثالث استخدامات النظام الموضوعي لترتيب الوظائف في مجال ادارة الافراد لتحقيق مبدأ الجدارة في الخدمة العامة .

المبحث الأول

ماهية ومراحل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف

أولا : المقصود بترتيب الوظائف بصفة عامة :

تقييم الوظائف Job Evaluation مفهوم شاع استخدامه في مصر على مستوى المنظمات على أنه ترتيب الوظائف Job Classification وكلمة «ترتيب» بصفة عامة تعني تجميع الأشياء في مجموعات على

أساس تشابهاً في صفة أو أكثر ، ففي الحياة العامة يكون ترتيب الأشياء طبيعة انسانية يمارسها في كثير من أمور الحياة حيث ترتيب صيدلية الأدوية ، المكتبة ، دولاى الملابس ، أو ترتيب الطلاب في الفصل الدراسي على أساس معين قائم على السن أو الطول أو الكفاءة... وفي كافة الأحوال يكون الهدف هو الرغبة السريعة في الحصول على معلومة أو تسهيل استخدام الأشياء أو بهدف اظهار الأهمية النسبية لمفردات المجموعة فيما بينها وبهذا الترتيب يسهل إدارة هذه الأشياء وتداولها وتحديد أسعارها .

والوظائف هي الأخرى تتشابه وتختلف في كثير من جزئياتها وتتطلب إدارتها بكفاءة ترتيبها في صيغ وأشكال تحقق الهدف من انشاء هذه الوظائف فقد ترتب الوظائف على أساس الموقع الجغرافي أو على أساس مؤهلات شاغليها أو على أساس الوحدات التنظيمية المختلفة أو على أساس واجبات ومسئوليات تلك الوظائف

وفكرة ترتيب الوظائف إنما تعتمد أساساً على نظرية انشاء الوظيفة فالوظائف العامة هي نتيجة تكليف السلطة التنفيذية بإداء أعمال الإدارة العامة لتحقيق أهداف الدولة من إنتاج وخدمات ، وحتى يتسنى للسلطة التنفيذية تحقيق أهدافها فإنها تقوم بتنظيم جهازها الإداري وتحديد الواجبات والمسئوليات التي يتولاها علاوة على تنظيم مباشرة هذه الواجبات والمسئوليات بأفراد مناسبين مع تحفيزهم بأجور مناسبة بحيث تحصل الدولة على ما يوازي هذه الأجور سلماً أو خدمات (١) .

والوظيفة في حد ذاتها هي الوحدة الأساسية في التنظيم الإداري أو هي أصغر تقسيم نهائي لاختصاصات المنظمة الإدارية وهي بذلك مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يحتاج إداؤها وتحمل مسئولياتها إلى موظف (٢) .

وطبقاً لمبادئ تنظيم الوظيفة العامة لا يجوز تحديد مرتبات الموظفين بالنسبة لكل موظف على الأفراد وبصفة شخصية وإنما يجب لمصلحة العمل أن تحدد المرتبات مقدماً على أسس موضوعية وبالنسبة لكافة الوظائف بحيث يكون مرتب الوظيفة محدداً قبل شغلها وبمراعاة أن يكون الأجر على

(١) مفهوم ترتيب الوظائف وأهميته : مذكرة غير منشورة للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة تحت مسلسل ترتيب (١) .

(٢) د. زكي محمود حاشم ، ترتيب الوظائف العامة في ج . د . ع . م مع دراسة مقارنة في بطي الأول ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، ١٩٦٤ ، ص ١ .

قدر العمل الذى يسند الى الفرد وان تحدد مستويات متساوية للوظائف المتماثلة فى النوع ومستوى الصعوبة وهذا لا يمكن أن يتم الا اذا رتب الوظائف على أساس يحقق هذه الأغراض .

كما أنه طبقا لمبادئ تنظيم الوظيفة العامة فإنه لا يجوز أن يترك تحديد شروط التعيين فى الوظيفة العامة للرئيس المختص فى كل وحدة ، فقد يتشدد رئيس فى تحديد تلك الشروط وقد يتساهل رئيس آخر فى تحديدها وبذلك تتباين اشتراطات شغل الوظيفة العامة من وحدة الى أخرى أو قد تتغير من وقت لآخر كلما حدث تغيير فى شخص شاغل وظيفة الرئيس .

كما أنه طبقا لمبادئ تنظيم الوظيفة العامة والتي منها ضمان استقرار الوظائف بالتنظيم يحقق الاستمرارية له ، فان وجود نظام ترقيات يحقق استقرار شاغل الوظائف وتحقيق نظام جيد للترقيات لا يتم الا اذا رتب الوظائف بشكل علمى يكفل مجال تقديم وظيفى للعاملين الى الدرجات والوظائف الأعلى بالهيكل التنظيمى للمنظمة .

وترتيب الوظائف يختلف فيما بين دول العالم نظرا لاختلاف الأساس الذى يقوم عليه النظام الوظيفى ومع هذا فان الوظيفة التى هى أساس تلك النظم يختلف تعريفها من نظام الى آخر .

ففى النظام الأمريكى تعرف الوظيفة Position على أنها عمل الوظيفة وهو مصطلح يدل على عمل واحد محدد أو جزء محدد من الأعمال داخل مهنة معينة وفى النظام الأوروبى وعلى وجه الخصوص النظام الفرنسى فان الوظيفة Emploi تعبر عن عمل متعدد متنوع أى ان الوظيفة مجموعة من الأعمال المتنوعة غير المحددة حيث تفصيلات هذه الأعمال متروكة لتحديدها للرئيس المختص عند توزيع الأدوار أو المسئوليات على الأفراد ، ولايضاح الفرق بين تعريف مصطلح الوظيفة فى النظامين الأمريكى والفرنسى فإنه يمكن نعرض مثال وظيفة كاتب فهذا المسمى يعنى كل الأعمال المكتبية التى يمكن أن يباشرها الموظف المعين ، فتلك الوظيفة ، وهى أعمال غير محددة بما يتفق مع النظام الفرنسى . أما طبقا للاصطلاح الأول فإنه يقتضى أن يكون هذا المسمى أكثر تحديدا أو أنه يكون معبرا عن جزء من الأعمال المكتبية التى يمكن ان تمارس مثل كاتب سكرتارية عامة ، كاتب آلة كاتبة ، كاتب حسابات مالية كاتب استحقاقات .

وهكذا من العرض السابق يتبين أن التعامل مع الوظائف - باعتبار الوظيفة محلا ومجالا لغالبية المهام الادارية - يمثل أهمية خاصة فى تدعيم

أركان الجهاز الحكومي وحسن وكفاية وسلامة تنفيذ السياسة العامة للدولة
عن طريق إدارة أجهزتها وخدماتها من خلال نظام وظيفي واضح المعالم يكفل
موضوعية ممارسة شؤون التوظيف .

ولقد ساد العالم نظامان أساسيان لترتيب الوظائف هما النظام
الموضوعي والنظام الشخصي حيث يركز النظام الموضوعي على مبدأ الوظيفة
أى على العمل الذى يؤدي فى حين يركز النظام الشخصي على شاغل الوظيفة
ومؤهلاته أى أنه يقوم على أساس الرتبة الشخصية .

ويسود النظام الموضوعي فى الخدمة العامة فى الولايات المتحدة
الأمريكية وكندا وسويسرا فى حين يسود النظام الشخصي الخدمة العامة
فى إنجلترا وفرنسا (٣) .

وفى هذا المبحث سنتناول النظام الموضوعي لترتيب الوظائف للوقوف
على فلسفته وأهميته واستخداماته ، كما سوف نستعرض ملامح النظام
الشخصي فى ترتيب الوظائف فى المبحث التالى .

ثانيا : فلسفة ومفهوم النظام الموضوعي لترتيب الوظائف :

ظهر الاهتمام بدراسات التقييم الموضوعي للوظائف مع بداية القرن
العشرين ومن أول هذه الدراسات تلك التى قام بها E. O. Griffenhagen
لتقييم وظائف إدارة البلديات فى ولاية شيكاغو الأمريكية عام ١٩٠٩ م كما
أعدت هيئة الخدمة المدنية Civil Service Commission بولاية شيكاغو
خطة لتقييم الوظائف الحكومية بالولاية .

ولقد تصدعت طرق تقييم الوظائف سواء بالمنظمات الحكومية
أو بالمشروعات العامة فمنها ما يقوم على التقدير الكمي لتقييم الوظائف ومنها
ما يقوم على التقدير الوصفي لقيم عناصر الوظائف كما أن بعضها يقوم على
تقدير الأهمية النسبية للوظائف فى ضوء معيار زمني .

(٣) وافق البرلمان الفرنسى فى جلسته المنعقدة فى ١٣ يوليو ١٩٨٣ على مشروع القانون
الخاص بحقوق وواجبات الموظف ونشر بالجريدة الرسمية فى ١٤ يوليو ١٩٨٣ . ويهدف
القانون الى تطبيق السلك الوظيفي Carriere بدلا من نظام تقييم الوظائف .

نظرا عن :

نظام الأجور فى فرنسا ١٩٨٦ بحث غير منشور ، الادارة المركزية للبحوث ، بالجهاز
المركزي للتنظيم والادارة .

وعمليات التقييم المشار إليها إنما تركز أساساً على الدراسة التحليلية للوظائف المزمع تقييمها Analytical Study of Position .

وتقييم الوظائف القائم على الدراسة التحليلية لمكونات وعناصر الوظيفة من الواجبات والمسئوليات والسلطات والمطالب الأساسية اللازمة لشغلها والتي تتعلق بالمؤهل الدراسي والخبرات العملية والمهارات والقدرات الخاصة هو ما يسمى في موضوع البحث بنظام الوظائف Job Classification .

ولقد اتفقت واجبات الوظائف ومستوياتها أساساً لترتيبها ذلك للاعتبارين التاليين (٤) :

١ - ان واجبات الوظائف ومسئولياتها تكشف عن المعارف والقدرات والمهارات والخبرات والتدريب وغيرها من الصفات التي تكون في مجموعها مطالب التأهيل اللازم توافرها لشغل هذه الوظائف .

٢ - ان واجبات الوظائف ومسئولياتها تمكس درجة الصعوبة والأهمية النسبية لأعمال هذه الوظائف وبذلك يمكن تحديد الأجر المناسب لهذه الأعمال .

ان النظام الموضوعي لترتيب الوظائف يقوم على مبدأ الوظيفة Position Concept الذي يركز اهتمامه على العمل ذاته أي على الوظيفة نفسها باعتبارها مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى دون اعتبار إلى الموظف شاغل الوظيفة (٥) .

فالموضوعية في هذا النظام تركز على الوظيفة باعتبارها المحور الذي تدور من حوله كافة القرارات المتعلقة بإدارة العمل من اختيار للعناصر البشرية التي يوكل إليها القيام بأعباء الوظيفة واعداد البرامج التدريبية التي يتطلبها شاغل الوظيفة لاكسابه المعارف والقدرات والمهارات التي يحتاجها أمر مباشرة واجبات ومسئوليات وظيفته ، هذا بالإضافة إلى كافة القرارات التي تتعلق بتسيير مسائل شئون التوظيف .

(٤) إرشادات في نظام ترتيب الوظائف ، كتيب منشور للجهاز المركزي للتنظيم
إعداد د. زكي محمود حاشم ١٩٦٨ صفحة (٥) .

(٥) MOSHER, KINGSLEY AND STAHL, "PUBLIC PERSONNEL ADMINISTRATION", 3rd. Ed., Harper and Broth., N.Y. 1955, Page 204.

لذلك نخلص مما سبق أن ترتيب الوظائف الموضوعى يقصد به تجميع أو تصنيف الوظائف فى فئات بحيث تضم كل فئة فيها كافة الوظائف التى تتماثل الى حد كبير فى نوع العمل ومستوى صعوبته ومسئوليته والمؤهلات اللازمة لأدائه بدرجة يمكن معها معاملتها جميعا معاملة واحدة فى كافة شئون التوظيف ومنحها معدلا واحدا للأجر (٦) .

وعلى ذلك فإن هذا النظام الموضوعى لترتيب الوظائف يقوم على دراسة تحليلية للوظائف تصل بنا الى وصف مجرد للوظيفة يحدد عناصرها من واجبات ومسئوليات وسلطات ومطالب التأهيل اللازم لشغل الوظيفة فى مرحلة التصنيف والوصف كما أنه فى ضوء مستويات صعوبة الواجبات والمسئوليات ، وفى ضوء المعرفة والتأهيل العلمى والخبرات المطلوبة لشغل الوظائف يتم تقييم الوظائف وذلك عن طريق تحديد الأهمية النسبية فيما بين تلك الوظائف داخل مجموعتها التى صنفت فيها ابتداء .

وفى ضوء ما تم من عمليات ترتيب وتقييم يتم تحديد الأجر المناسب للوظيفة على سلم درجات الوظائف باحدى طرق التقييم المختلفة .

وهنا تجدر الإشارة الى أنه فى كافة المراحل السابقة المتعلقة بالتصنيف والتوصيف والتقييم والترتيب فإنه لا توجد علاقة مستقلة بين الوظيفة والموظف حيث تأتى مرحلة شغل الوظيفة فى مرحلة تالية لكافة المراحل السابقة . وعندما ترغب المنظمة فى شغل الوظيفة فإنها تبحث عن أصح الأفراد لشغل الوظيفة فى إطار علاقة تنظيمية أو تعاقدية بشرط أن يتوافر فى « المرشح لها » مطالب التأهيل أو اشتراطات الشغل اللازمة لها والتى حددت مسبقا على ضوء اعتبارات موضوعية تعلقت بالعمل أساسا .

وفى ظل هذا النظام الموضوعى القائم على مبدأ الوظيفة تنضج بعض القواعد المتعلقة بالنظام يمكن إيجازها فى الآتى :

- ١ - شغل الوظيفة يعتبر بمثابة تعيين فى الوظيفة وذلك فى كافة مستويات الوظائف حيث يرتبط شغل الوظيفة بمدى توافر اشتراطات شغلها فى حالة الموظف المرشح للتعيين .
- ٢ - نتيجة لما سبق عرضه فى البند السابق فإنه نظرا لارتباط الموظف بالوظيفة التى عين فيها على أساس من توافر اشتراطات شغلها فإن

(٦) د. زكى محمود حاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٢ .

أمر نقله الى وظيفة أخرى هو أمر غير متيسر تنفيذه ، كما ان ترقية العامل الى وظيفة أعلى من وظيفته تأخذ حكم التعيين بوظيفة أخرى على من حيث المستوى مع ضرورة توافر شروط شغلها فى حالة المرقى فالترقية ليست حقا مكتسبا للعامل بمرور فترة زمنية معينة .

٣ - ينظر الى الوظيفة العامة باعتبارها عملا متخصصا يتمثل فى مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات ، ويلتحق الموظف بالخدمة باعتباره فردا متخصصا فى عمل معين حددت واجباته ومسئوليته والمؤهلات اللازمة لأدائه من قبل ، أى أنه تم دراسة العمل للوقوف على طبيعة الوظائف ومستواها ومطالب التاهيل اللازمة لممارستها ثم بعد ذلك يتم البحث عن الموظف الصالح لأداء هذا العمل وتحمل مسئولياته .

ثالثا : العلاقة الثلاثية فى ترتيب الوظائف :

ان ترغيب الأفراد فى شغل الوظائف واختيارهم والاحتفاظ بهم كقوى عاملة ذات كفاية انتاجية يتطلب فى مجال ادارة الأفراد وسائل خاصة ومن أهم هذه الوسائل تلك العلاقة التى تحقق الربط المستمر والمنطقي بين عناصر ثلاثة رئيسية .

وتتمثل تلك العناصر الثلاثة فى الآتى :

١ - العمل وتمكسه واجبات ومسئوليات الوظيفة .

ب - مطالب التاهيل اللازمة لشغل تلك الوظيفة ويمثل ذلك المنصر التاهيل العلمى والخبرة العملية وذلك بصفة رئيسية بالإضافة الى مطالب أخرى قد تتمثل فى مهارات ذهنية أو قدرات جسمانية .

ج - الأجر ، ويمثل هذا العنصر المرتبات المدفوعة لممارسة الوظيفة المحددة لها .

وترتيب الوظائف الموضوعى هو ذلك النظام الذى يحقق المحافظة على هذا الارتباط بين عناصر العمل ، ومطالب التاهيل ، والأجر والابقاء على هذا الربط المستمر لتحقيق فعالية فى مجال ادارة الأفراد .

ولإيضاح العلاقة المتبادلة بين العناصر الثلاثة وأهميتها فى رفع مستوى الكفاية الانتاجية فى الاداء الوظيفي فإنه يمكن عرض هذه العلاقات فى الآتى :

١ - العلاقة بين العمل ومطالب التاهيل اللازمة لشغله

من اليسير التعرف على الترابط المنطقي بين العمل المؤدى ومستويات

التأهيل اللازمة لأداء هذا العمل والمتمثلة في مستويات الخبرة العملية ومستويات التعليم ومستوى المهارة والقدرة اللازمة لتولى أعباء وظيفة ما بكفاءة .

فكلما زاد مستوى صعوبة ومسئولية العمل فإن ذلك يتطلب مستوى أعلى من التأهيل العلمي ومستوى أفضل من الخبرة العملية علاوة على توافر مهارات وقدرات تتمشى مع تلك المستويات من الصعوبة والمسئولية والعكس صحيح فإنه كلما قل مستوى الصعوبة والمسئولية للعمل فإن ذلك يتطلب مؤهلات علمية أقل من سابقتها مع خبرات علمية أقل ومستوى مهارة أقل .

ومن ثم فإن مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة إنما تحددها طبيعة عمل هذه الوظيفة ومستوى صعوبة واجبياتها وأهمية مسئولياتها كما أنه بعد الوقوف على مستويات مطالب التأهيل اللازم فإن تلك المستويات تشارك في صياغة المستوى النهائي لتقييم الوظيفة عند تحديد أهميتها النسبية بين الوظائف الأخرى بالمنظمة .

والأعمال التخصصية مثل ، الطب ، الهندسة ، الصيدلة هي أعمال يتضح أنها تتباين والأعمال الفنية مثل الحداثة ، الطباعة ، الصيانة العامة ، كما أن تلك الأعمال تختلف عن الأعمال المكتبية من صادر ، وارد ، آلة كاتبة، قيد دفترى بسيط ... وفي كافة الأحوال فإن كل هذه الأعمال السابقة تختلف عن الأعمال الحرفية المعروفة مثل النقاشة ، البناء ، النجارة وهي أعمال حرفية لا تتطلب سوى قدرات ومهارات حرفية معينة .

ونتيجة التباين بين الأعمال التخصصية والأعمال الفنية والأعمال الحرفية والأعمال المكتبية فإن هذا التباين في طبيعة ومستويات العمل داخل تلك الأعمال ينعكس على مستويات التأهيل العلمي ومستويات الخبرة العملية التي تحتاج ممارسة هذه الأعمال فإذا ما سلمنا أن مستوى التأهيل العلمي يعكس مستوى معرفة نظرية في أحد فروع العلم كما أن نوع الخبرة العملية المكتسبة بمستوى معرفة معين في مجال التطبيق يرتبط بمستويات التأهيل العلمي فإنه يمكن أن نخلص إلى أن الأعمال التخصصية تحتاج إلى أعلى المستويات العلمية (أعلى مستوى معرفة علمية) كما تحتاج إلى خبرات عملية بذات نوع المعرفة ، وفي حين أن الأعمال الحرفية مثلا لا تحتاج إلى مستوى تأهيل علمي وإنما تكفى بالصلاحيات والخبرة النوعية البسيطة في مجال هذه الوظائف الحرفية ، ولعلنا أن نقبس على ذلك عندما نحدد مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظائف الفنية أو المكتبية .

ب - العلاقة بين العمل والأجر

الأجر هو المصروف الذى تنفقه الحكومة مقابل الحصول على خدمة فردية مؤداة فى إطار علاقة وظيفية دائمة أو مؤقتة .

والمواطن دافع الضريبة يحق له مطالبة الحكومة بالأداء تدفع مرتبات عالية مقابل أعمال تافهة أو بسيطة مما يعبر عنه ببعثرة لأموال الدولة . وفى المقابل يحم المواطن ألا تدفع الحكومة أجورا ضئيلة مقابل خدمات صعبة ذات مسئولية صعبة بحيث لا تجذب الأكفاء من الأفراد مما يؤثر دون شك على كفاءة الانتاج ، كما يحم العامل أن يتقاضى مرتبا يتعادل مع مستوى وأهمية المسئوليات وصعوبة الواجبات .

ونتيجة للقول السابق فانه كلما زادت مسئوليات العمل وتعقد زاد الأجر المحدد له ، وكلما انخفضت المسئوليات وقلت درجة تعقد العمل انخفض الأجر .

وفى إطار الأهمية النسبية فيما بين الوظائف فان الأعمال المتماثلة فى الصعوبة والمسئولية تتطلب أن تتقاضى مرتبات وأجور متماثلة تحقيقا للموضوعية من ناحية وتحقيقا للعدالة بين شاغل هذه الوظائف من ناحية أخرى .

وفى كافة الأحوال فانه فى ظل ترتيب الوظائف الموضوعى يتحدد الأجر على أساس نوع ومستوى العمل الذى يؤديه العامل .

ج - العلاقة بين المراتب ومطالب التأهيل اللازمة لشغل العمل

وأخيرا فان مرتب الوظيفة ومطالب التأهيل اللازمة لشغل هذا العمل يجب ان يكونا مترابطين ترابطا تاما ، اذ ينبغي أن تقوم علاقة وثيقة بين مرتب الوظيفة ومطالب التأهيل من مؤهلات علمية وخبرات عملية تتطلبها تلك الوظيفة لكي يحقق ذلك الربط اجتذاب أفضل العناصر من الأفراد بما يؤدي الى مستوى كفاءة عالية فى الأداء .

وبعد أن استعرضنا العلاقة الثلاثية فى نظام ترتيب الوظائف الموضوعى فانه يتبين لنا مخاطر اختلال العلاقة بين العمل والأجر ومطالب التأهيل فيما بين الوظائف على المستوى القومى حيث يترتب على ذلك انه تهجر الصالة الوظائف الأقل أجرا الى الوظائف الأكبر راتبا وتمادها فى مستويات التأهيل اللازمة لشغلها وهذه الهجرة قد يكون لها آثارها

السلبية حيث تنتقل العمالة من وظائف ذات أهمية على المستوى القومى الى وظائف أخرى - ليست الأجدر بالرعاية والأهمية - اذا ما كانت أجور الوظائف المذكورة أولا - أقل فى مستوياتها عن غيرها وهو الأمر الذى علمسه فى انتقال العمالة من القطاعات الحكومية ذات الأجر المنخفض الى القطاع الخاص ذى مستويات الأجور المرتفعة خاصة فى كثير من دول العالم الثالث .

ونظام ترتيب الوظائف من خلال الربط بين العناصر الثلاثة يعتبر من احد فنون الادارة الحديثة يعالج بصفة خاصة مشكلات العدالة النسبية فى تقدير الأجور بتحديد أسس تعادلها أو تفاوتها وبصفة عامة يساهم ترتيب الوظائف فى وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب لقدراته وخبراته وذلك لقاء عائد يتناسب مع ما يقوم به من عمل وما يتضمنه هذا العمل من أعباء ومسئوليات (٧) .

رابعا : مراحل النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

يمر اعداد وتنفيذ نظام تقييم الوظائف بعدة مراحل تمثل خطوات لانشاء النظام وتنفيذه ومتابعته ويمكن ايجازها فى المراحل الأربع التالية :

المرحلة الأولى : الدراسة التحليلية للوظائف

Analytical Study of Positions

تعرف الدراسة التحليلية للوظائف على أنها الدراسة والملاحظة والتسجيل لمكونات وعناصر الوظيفة من واجبات ومسئوليات علاوة على المطالب الأساسية اللازمة لشغلها Job Specifications وهذه المطالب تتعلق بالمؤهل الدراسى والخبرة العملية والمهارات الذهنية والقدرات الجسمانية وغيرها من الاشتراطات التى تحتتمها ممارسة أعباء الوظيفة فى ظل ظروف عمل معينة .

وتتضمن هذه الدراسة التحليلية للوظائف على خطوات ثلاث شديدة الترابط تتمثل فى تلك الخطوات :

(أ) جمع المعلومات والبيانات والحقائق اللازمة لأغراض الوصف والترتيب والتقييم .

(ب) وصف الوظائف .

(ج) تحليل الوظائف .

(٧) د. زكى محمود حاتم الاتجاهات الحديثة فى ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة دار المعارف المصرية ١٩٧٢ ص ١٢٨ .

المرحلة الثانية : تكوين وتقييم الفئات Establishing and Evaluation Classes

وتتضمن المرحلة الخطوتين التاليتين :

- ١ - تكوين الفئات وتحديد العلاقة الأفقية فيما بينها .
- ٢ - تحديد مواصفات وأسماء الفئات .

المرحلة الثالثة : تطبيق نظام ترتيب الوظائف

ويتم في هذه المرحلة انجاز الخطوات التالية :

- ١ - الحاق الوظائف المفردة بمجموعاتها وفئاتها ودرجاتها المناسبة .
- ٢ - اعداد جداول الوظائف واعتمادها من السلطة المختصة .
- ٣ - نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة .
- ٤ - بحث تظلمات العاملين من نقلهم الى الوظائف المعتمدة .
- ٥ - تصوير موازنة الوظائف بدلوحة الادارية .

المرحلة الرابعة : متابعة نظام ترتيب الوظائف

وهذه المرحلة مستمرة ودائمة تشترك فيها الهيئة المركزية والمسئولة عن الخدمة المدنية مع الوحدات المسئولة عن تنفيذ نظام ترتيب الوظائف بالمنظمات الحكومية سواء ادارات شئون الافراد أم ادارات خاصة للتنظيم والادارة .

وفيما يلي عرض مفصل للمراحل الأربع بخطواتها المختلفة بكل مرحلة يساعد على تحديد خصائص نظام الترتيب الموضوعي للوظائف .

المرحلة الأولى : الدراسة التحليلية للوظائف

الدراسة التحليلية للوظائف تهدف الى الوقوف على الخصائص والمواصفات المميزة لكل وظيفة ، ويستعين أخصائي تحليل الوظائف بعوامل كاشفة للصفات والخصائص التي تتضمنها الوظائف وتسمى تلك العوامل بعوامل الترتيب Classification Factors .

وتلك العوامل هي في حقيقتها العناصر التي تتكون منها الوظيفة (وقد تشتمل الوظيفة على كل هذه العناصر أو على بعضها) فمراحل الترتيب تعرف على انها الأدوات التي تجمع وتحلل في ضوءها البيانات الخاصة بالوظيفة حتى يمكن في النهاية الوقوف على مستوى ودرجة صعوبة ومستولية الوظيفة (A) .

وعوامل الترتيب والتي تسمى أيضا عوامل التحليل Analysis Factors هي اذن المرشد في مجالات جمع الحقائق والبيانات عن الوظيفة وفي ضوءها يتم وصف الوظيفة وعن طريقها يتم تقييم الوظيفة حتى انها تسمى كذلك « بعوامل التقييم Evaluation Factors » .

وعوامل الترتيب كثيرة ومتعددة ويختلف الكتاب في أعدادها ومسمياتها وفيما يلي بعض عوامل الترتيب التي تمثل أهم وأكثر العوامل تداولاً بين المتخصصين والكتاب وهي (٩) :

١ - المعارف والمعلومات التي تتطلبها الوظيفة

Knowledge Required By the Position

ويقصد بهذا العامل المعارف والمعلومات والخبرات اللازم توافرها لدى شاغل الوظيفة لممارسة واجبات وظيفته بكفاءة وكذلك مدى المهارات المطلوبة في استخدام هذه المعارف .

وعلى هذا فان هذا العامل يكشف عما يجب أن يلم به شاغل الوظيفة من النظريات أو المبادئ أو السياسات أو الاجراءات أو التعليمات أو القواعد المتبعة أو أصول المهنة أو الحرفة حتى يمكنه القيام بأعباء الوظيفة على الوجه الأكمل .

وهناك فارق بين عامل المعرفة المطلوبة للوظيفة وبين الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظيفة اذ ان الأخيرة تمثل الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة أما المعرفة المطلوبة فهي المعرفة الكافية واللازمة لشغل الوظيفة بالكفاءة التامة والتي غالباً ما يكتسبها العامل بعد تعيينه في الوظيفة وقضاء فترة من الممارسة السليمة (١٠) .

(٨) د. زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٠٠ (رسالة الماجستير) .

(٩) Instructions For the Factor Evaluation System, United States Office of Personnel Management, May 1977, (Reprinted 11-1983), Page 13.

(١٠) عادل يحيى نافع نظام ترتيب وتقييم الوظائف ، القاهرة ، الهيئة العامة للكتاب

١٩٨٠ م ص ١٩ .

٢ - الرقابة الإشرافية • Supervisory Control

ويقصد بهذا العامل مدى ودرجة خضوع شاغل الوظيفة للرقابة والإشراف من الرؤساء ويحدد حرية تصرف العامل في إنجاز عمل الوظيفة وأسلوب مراجعة العمل الذي يقوم بإنجازه ، كما يكشف هذا العامل دور المشرفين في تخصيص الأعمال والوسائل والأهداف على الأفراد لإنجازها .

٣ - الإرشادات • Guidelines

ويعنى هذا العامل بمدى وضوح إجراءات وأساليب تنفيذ الأعمال عن طريق توافر الإرشادات الإدارية من سياسات أو لوائح أو تعليمات .

٤ - تعقيد العمل • Complexity

ويقصد به نوع العمل ذاته ومدى تنوع صعوبته وتعقيد الواجبات التي تمارس ومدى توافر عنصر الابتكار اللازم لمواجهة تنوع صعوبة هذا العمل .

٥ - مجال وتأثير العمل • Scope and Effect

ويقصد بهذا العامل الغرض النهائي من ناتج العمل ومدى تأثير ذلك الناتج على الأعمال الأخرى ويحدد هذا العامل الهدف من العمل ومدى أهميته وتأثيره على أعمال الغير .

٦ - الاتصالات الشخصية •

يقصد بهذا العامل مدى صعوبة الاتصال ومدى الحاجة إلى الإلمام بقواعد إجراءات هذا الاتصال ومقتضياته ويبرز هذا العنصر عندما يكون للوظيفة جوانب متعلقة بالاتصالات الشخصية في تحقيق النتائج المأمول من الوظيفة . وقد يكون الاتصال المباشر وجها لوجه أو بالتليفون ... وهذا العامل لا يدخل ضمن عناصر الاتصال مع المشرفين لأن ذلك يدخل في نطاق العامل الثاني الذي يتعلق بالرقابة الإشرافية ...

٧ - الغرض من الاتصالات •

ويكشف هذا العامل الغرض من الاتصال . وهي اتصالات تتراوح ما بين جمع المعلومات والبيانات أو إيضاح وشرح بعض المعلومات أو اتصال لحل مشكلات وتسوية خلافات ووضع الحلول لها .

٨ - الجهود البدنية • Physical Demands

ويتضمن هذا العامل المتطلبات الجسمانية التي يقتضي توافرها في العامل مثل القدرات والامكانيات الخاصة التي تفوق احتياجات الوظيفة العادية من جهود بدنية مطلوبة •

٩ - بيئة العمل • Work Environment

يشمل هذا العامل المخاطر والظروف المحيطة غير المريحة لأداء العمل أو الظروف التي تتعلق بطبيعة العمل والتي يمكن أن تسهل في التعليمات المطلوبة لأمن الوظيفة ورغم استخدام وسائل الأمن الصناعي في ممارسة الوظيفة إلا أن استخدام ومراعاة التعليمات يمثل عبئا اضافيا على العامل حتى يتفادى هذه الظروف والمخاطر ومن هنا تزداد صعوبة الوظيفة •

١٠ - المسؤولية عن مهمات أو مواد أو أدوات :

ويتضمن هذا العامل درجة العرص والبقية في استخدام مهمات وأدوات العمل ومن الطبيعي أن يندرج كل عامل من العوامل السابقة في مستويات تواجهه في الوظائف ومستويات التدرج تكشف عن مدى وجود العامل في الوظيفة فمثلا بمامل تعقيد العمل يتراوح ما بين الاداء السهل الذي لا يحتاج الى أى مجهود ذهني وحتى أداء يتطلب تطوير نظم وأساليب واتخاذ قرارات وقد يتصاعد مستوى أداء العمل وحتى مستوى الاداء يتطلب الى ابتكار متجدد وتطوير للنظريات وتطويرها لتتفق والمواقف والاتجاهات والتكنولوجيا الحديثة •

وبعد ان استعرضنا أهم عوامل الترتيب فانه يمكن ايجاز خطوات الدراسة التحليلية للوظائف في الخطوات الثلاث التالية :

الخطوة الأولى : جمع المعلومات والبيانات والحقائق •

جمع المعلومات والبيانات يعد الخطوة الأولى في أى عمل تخطيطي أو تنفيذي ومع أهمية الخطوة الأولى باعتبارها حجر الأساس في بداية أى عمل فان كل الخطوات التالية ستعتمد اعتمادا كليا على ما يجمع لدينا من بيانات ومعلومات •

ويتطلب الأمر بطبيعة الحال أن تكون هذه البيانات والمعلومات دقيقة وصحيحة وتفصيلية الى الحد الذي يخدم الغرض من جمعها •

والحقائق والبيانات المطلوب تجميعها لغرض عملية ترتيب الوظائف
تنقسم الى قسمين (١١) :

(أ) بيانات وحقائق عن الوظيفة محل الدراسة وتشمل :

- العمل الذى يؤدى .

- المسؤوليات التى تمارس .

- المؤهلات اللازمة لأداء العمل وممارسته .

(ب) بيانات عن المنظمة الادارية وتشمل :

- اختصاصات ووظائف المنظمة .

- اختصاصات ووظائف التقسيم التنظيمى الملحق به الوظيفة .

- خطوط السلطة والمسئولية بالمنظمة .

- خطوات سير العمل داخل التقسيم التنظيمى

ويتم تجميع هذه البيانات والمعلومات من المصادر الاساسية التالية :

- القائمين بالعمل فعلا .

- الرؤساء المباشرين .

- الوثائق المتاحة بالوحدة من هيكل تنظيمى ، قوانين ولوائح

وقرارات ادارية وتقارير دورية .

- نتائج الفحص لخطوات سير العمل .

ويستخدم فى جمع البيانات والمعلومات السابقة ثلاث وسائل هي :

- نماذج الاستقصاء « نموذج وصف وظيفة » .

- المقابلة .

- مراجعة العمل على الطبيعة .

ويتضمن نموذج الاستقصاء والمصمم على شكل نموذج وصف للوظيفة

أسئلة محددة على مستوى كافة عناصر ومكونات الوظيفة وبمراعاة عوامل

الترتيب ويقضى من شاغل الوظيفة الاجابة على كافة هذه الاسئلة بصراحة

واقترناع وتفهم لأهمية هذه المشاركة من جانب شاغل الوظيفة في اوساء قواعد نظام الترتيب ويمثل نموذج الاستقصاء الوسيلة العملية والمفيدة في هذا المجال وتبقى الوسائل الأخرى بمثابة وسائل مكملة للدور الرئيسى الذى يقوم به نموذج الوصف .

الخطوة الثانية : تحليل الوظائف :

ان جمع الحقائق والبيانات عن الوظائف المختلفة يمثل الخطوة الأولى في مرحلة الدراسة التحليلية للوظائف ، وتقدم لنا تلك الخطوة المدة الخام التى يلزمها الفحص والتحليل .

وتأتى الخطوة الثانية وهى تحليل هذه الحقائق والبيانات المجمعة ، حيث انها مجرد بيانات لا تظهر فى صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها ، لذا يلزم ان توضع تلك البيانات فى شكل نظام يعطى معنى واضحا للوظيفة ويحدد مكوناتها وأبعادها الرئيسية وهذا لا يتحصل عليه الا بالتحليل .

وتحليل الوظائف يهدف الى الوقوف على الصفات والخصائص المميزة لهذه الوظائف Distinguishing Characteristic ويستعان فى ذلك بعوامل تكشف عن الصفات والخصائص وتسمى العوامل التحليلية .

وتستخدم عوامل التحليل التى تسمى أيضا بعوامل الترتيب فى اظهار ما يلى :

(أ) العناصر المكونة للوظيفة Component Parts

(ب) مستويات صعوبة أو ما يسمى بدرجة تواجد العناصر فى الوظيفة .
فمثلا عامل الرقابة الإشرافية Supervisory Control يقصد به مدى درجة خضوع شاغل الوظيفة للرقابة الإشرافية من الرؤساء ويحدد هذا العامل مدى حرية التصرف فى انجاز الأعمال وكذلك أسلوب مراجعة العمل الذى يقوم بانجازه شاغل الوظيفة ، وتحليل تعريف عامل الرقابة الإشرافية يتبين أنه يشتمل على ثلاثة عناصر فرعية :

(أ) كىفية الإشراف على شاغل الوظيفة .

(ب) دور شاغل الوظيفة فى ممارسة الواجبات .

(ج) كىفية مراجعة عمل شاغل الوظيفة .

وعند تحليل العناصر الفرعية للوقوف على مستويات تواجد تلك العناصر في الوظائف محل الفحص يتبين ان مستويات تواجد هذا العامل في وظيفة ما يكون واحدا من أحد تلك المستويات الثلاثة :

المستوى الأول :

- اشراف مباشر *
- حرية تصرف بسيطة للغاية *
- مراجعة تفصيلية من الرئيس المباشر *

المستوى الثاني :

- اشراف علم *
- حرية تصرف في حدود اللوائح والتعليمات *
- مراجعة عامة من وقت لآخر *

المستوى الثالث :

- توجيه عام *
- حرية تصرف في حدود *
- مراجعة على النتائج *

ويتبين من التحليل السابق أن هذه الخطوة تمثل حجر الزاوية في عملية تقييم الوظائف حيث تكشف عمليات التحليل الوظيفي مستويات صعوبة عوامل الترتيب بما يفيد في تحديده الأهمية النسبية للوظائف *

الخطوة الثالثة : الوصف التحليل للوظائف

بعد ان تنتهى عملية التحليل الوظيفي تبدأ مرحلة تسجيل المعلومات التي توصلت اليها الدراسة التحليلية ببطاقات خاصة لهذا الغرض تسمى بطاقات الوصف Job Description Cards وهذا المستند وصفى في طبيعته ويمثل تسجيلا للأبعاد والحقائق المتعلقة بالوظيفة ويكشف اشتراطات شغلها ومستوى تقييمها *

وكتابة وصف جيد لاية وظيفة ليس من الأمور السهلة ، فينبغى أن يتوفر لدى كاتب الوصف المعرفة الكاملة بتفاصيل هذا العمل وعلاقته

بالاعمال الأخرى كما يتطلب أن يتوافر في كاتب الوصف قدرات كبيرة على الدراسة التحليلية لموامل الترتيب بحيث يكون قادرا على صياغة الواجبات والمسئوليات بحيث تظهر الفروق بين وظيفة وأخرى تعلوها أو ترد في مرتبة أدنى منها .

ويتكون وصف الوظيفة من أجزاء متميزة تتمثل في الآتي :

١ - اسم الوظيفة :

ويقتضى أن يكون اسم الوظيفة مختصرا ودالا ومعبرا عن طبيعة العمل ومستواه وبذلك يساعد على سهولة استخدامه في شئون التوظيف وسجلاتها وعند تصوير موازنة الأجور .

٢ - الوصف العام للوظيفة :

ويمثل هذا الجزء ملخصا موجزا للتعريف بالوظيفة واختصاصها وغرضها وقد يكشف عن موقع الوظيفة في التقسيمات الداخلية للمنظمة -

٣ - الواجبات والمسئوليات :

ويتناول هذا الجزء العمليات الاجرائية التي تؤدي لتحقيق الغرض من الوظيفة مبوبة تبويبا منطقيا باستخدام تغييرات واضحة لا لبس فيها -

٤ - اشتراطات شغل الوظيفة :

وتتلخص عناصر هذا الجزء في الآتي :

— المؤهلات الدراسية .

وتذكر المؤهلات الدراسية في حدها الأدنى ولا يمنع أن تشغل

الوظائف بمؤهلات أعلى عن الحد الأدنى للتأهيل المذكور .

— المعارف والمعلومات التي تتطلبها الوظيفة .

— الخبرة العملية (نوعها ومدتها) .

— المهارات الذهنية أو القدرات البدنية .

— شروط أخرى مثل: الرخص أو الشهادات .

المرحلة الثانية : تكوين وتقييم الفئات :

تناول أحد الكتاب خطوات هذه المرحلة وقسمها الى أربع خطوات وهي (١٢) :

- ١ - تكوين الفئات .
- ٢ - تحديد العلاقات بين الفئات .
- ٣ - تحديد اسماء الفئات .
- ٤ - تحديد مواصفات الفئات .

ويرى الباحث أن هذه المرحلة يمكن انجازها في خطوتين رئيسيتين على اعتبار ان خطوات تحديد العلاقات بين الفئات هي خطوة يتم مراعاتها عند تكوين الفئات وحصرها في عدد معين مرتبط بالمدى الكامل لمستويات الصعوبة والمسئولية التي يحددها في الصادة قرار مركزي على مستوى الحكومة حسبما سيرد شرحه .

كما أن خطوة تحديد أسماء الفئات ومواصفات الفئات هي خطوة واحدة متمثلة في خطوة تحديد مواصفات الفئات ويدخل في إطارها مراعاة أن يكون لكل فئة اسم يعبر عن مواصفات الفئة .

وفيما يلي الخطواتان في شيء من التفصيل :

الخطوة الأولى : تكوين الفئات Establishing Classes

ان ترتيب الأشياء وتصنيفها يتم في حدود ، وعلى أساس الغرض من هذا الترتيب أو التصنيف يتم تقسيم هذه الأشياء تدريجياً وتباعاً الى مجموعات أصغر فاصغر على أساس الصفات والخصائص التي تظهر الفروق بينها .

وبعد تطبيق الصفات والخصائص التي تقرر استخدامها كأساس تصنف على أساسها الأشياء ينتج لدينا في النهاية ما يسمى بالفئات .
• Classes

وعلى ذلك فإن الفئات هي المجموعات التي تقسم اليها الوظائف بعد تطبيق جميع الخصائص التي لدينا عن تلك الوظائف ومن أهم هذه الخصائص هي واجبات هذه الوظائف ومسئولياتها .

(١٢) د. زكي محمود حاتم وسائل الاجتماع ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٠٢ .

أى ان ترتيب الوظائف يقسم مجموع الوظائف موضوع الترتيب الى مجموعات فرعية على أساس نوع العمل ، ثم تقسم كل مجموعة فرعية الى مجموعات أصغر وهكذا الى أن يقف التقسيم عند نقطة تحقق الهدف المنشود من عمليات التصنيف .

وبعد اتمام تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل بالصورة التى ذكرناها بعاليه نبدأ فى تقسيم الوظائف داخل كل مجموعة فرعية توصلنا اليها وذلك على أساس مستوى صعوبة العمل ومسئوليته ثم تقسم تلك الوظائف بعد ترتيبها وفقا لمستويات الصعوبة الى عدد من الفئات .

وهنا تضم الفئة الوظيفية كافة الوظائف التى تتماثل بدرجة كافية فى نوع العمل ومستوى صعوبته ومسئوليته .

ولاختبار دقة التصنيف والترتيب السابق الذى انتهى بمجموعة من الفئات بالشكل الذى حددته تعريف الفئة سألنا الذكر فان القدم على هذا العمل يقتضى أن يتأكد من أن مجموع الوظائف داخل الفئة يصلح لأن يعامل وظيفيا معاملة واحدة فى كافة مسائل شئون التوظيف مثل اطلاق اسم واحد عليها جميعا ، مثل اشتراطات الحصول على مؤهلات دراسية واحدة لشغل مثل هذه الوظائف ، واختبارات الصلاحية لشغل هذه الوظائف يكون اختبارا موحدا لكافتها علاوة على ذلك فان كافة هذه الوظائف يقتضى أن تمنح معدلا واحدا للأجر

فاذا لم يتيسر معاملة الوظائف داخل الفئة المعاملة المتماثلة كان معنى ذلك أن الفئة تتضمن نطاقا واسعا من الصعوبة والمسئولية لا تصلح لأن تكون فئة بالتعريف الذى عرفناه .

ومدى اتساع نطاق الصعوبة والمسئولية التى تتضمنها الفئة الوظيفية تحكمه العوامل التالية :

١ - مبدأ الفئة Concept of The Class

فالوظائف التى تتضمنها فئة ما يجب ان تكون أهلا لمعاملتها معاملة واحدة فيما يتعلق باطلاق اسم وظيفي عليها جميعا وتتطلب نفس المؤهلات لشغلها جميعا واجراء اختبارات واحدة للوقوف على مدى الصلاحية لها ، منحها جميعا معدلا واحدا للأجر .

Needs of Personnel Administration

يجب أن تساعد الفئات المنشأة في عمليات ادارة شئون الأفراد ومن ناحية أخرى يجب أن تتفق هذه الفئات مع النظم والقواعد الادارية والتطبيقات العملية في شان قواعد اختيار الموظفين وعقد الاختبارات وغير ذلك من الشئون الوظيفية .

وبعد أن قمنا بتحديد الفئات داخل كل مجموعة نوعية فإن الأمر يتطلب اسناد الفئات الى سلم الدرجات باستخدام طريقة تقييم معينة مثل طريقة التدرج أو طريقة النقط . وتنتهى عملية التقييم بحيث تلحق كل فئة بدرجة معينة Grade وتمثل « الدرجة » مستوى صعوبة ومسئولية معينة داخل اطار المستوى الكامل لمستويات الصعوبة والمسئولية لمجموع الوظائف كلها .

وهنا تجدر الإشارة الى بعض النقاط التالية التى يتم مراعاتها عند تكوين الفئات وهى :

— الفئة الوظيفية الواحدة يجب أن تدخل فى نطاق صعوبة ومسئولية درجة واحدة فقط بمعنى أنه لا تدخل فئتان فى درجة واحدة أو تغطى الفئة الواحدة درجتين .

— عدد الدرجات محدد سلفاً لا بشكل تحكمى ولكن فى اطار دراسة المدى الكامل لمستوى الصعوبة والمسئولية بين أعلى الوظائف وأقلها مستوى ومراعاة الفئات التى حددناها بالدراسة التحليلية للوظائف .

— الفئات الوظيفية الداخلة فى اطار درجة واحدة تشمل على الوظائف التى تتعادل فى مستوى الصعوبة والمسئولية مع اختلاف نوعية هذه الفئات لاختلاف مجموعاتها الوظيفية أو النوعية

وبعد ان استعرضنا رحلة تكوين الفئات فى صورتها النظرية فإن الممارسة العملية تختلف بين بلدان العالم التى تأخذ بالنظام الموضوعى لترتيب الوظائف ، وأوجه الخلاف تتعلق بعدد التقسيمات الخاصة بالمجموعات النوعية وعدد الدرجات وطريقة التقييم وهذا يعكس حقيقة أن نظام الترتيب فى كل قطر يتوقف على الظروف الاجتماعية والثقافية والتعليمية والسياسية والادارية لكل قطر . ونظام الترتيب الموضوعى للوظائف فى بلدان العالم التى تأخذ بهذا النظام هو انعكاس للظروف

المشار إليها بحيث يقتضى ان تتفق ملامح وخصائص هذا النظام مع تلك الظروف فى كل بلد وبما يحقق سياسات التنظيم الادارى بها وسياسات التوظيف وتشغيل العمالة .

الخطوة الثانية : تحديد مواصفات الفئات

Defining Class Specifications

من مستلزمات نظام الترتيب الموضوعى للوظائف تحديد « تعريف الفئة » وذلك على نحو يميزها عن غيرها من الفئات ويحقق الهدف العام من انشائها .

ويتم هذا التعريف عن طريق اعداد بيان مكتوب يطلق عليه اسم « مواصفة الفئة » وتتضمن المواصفة العناصر الآتية :

١ - اسم الفئة Class Title

٢ - التعريف العام General Definition

ويذكر هنا وصف مختصر للواجبات والمسئوليات لوظائف الفئة يعكس نوعيتها ومستواها .

٣ - الخصائص المميزة للعمل

Distinguishing Features of Work

٤ - أمثلة تصويرية للأعمال

Examples of Work Performed

٥ - مطالب التأهيل اللازمة لممارسة الأعمال

Qualifications Required

★ أهداف اعداد المواصفات للفئات :

يتمثل الهدف من اعداد مواصفات الفئة فى الآتى : -

أولاً : تحديد كل فئة وإبراز معالمها على نحو يمكن من تمييزها عن غيرها من الفئات الأخرى .

ثانياً : توفير قدر كاف من المعلومات التى تكون مرشداً للقائمين بشئون الترتيب عند احلال الوظائف فى فئاتها المناسبة .

ثالثا : تقديم المعلومات والبيانات التي تعاون المشتغلين بشئون الخفنة عند ممارسة عمليات التعيين ، النقل ، الترقيات ، التدريب أو غير ذلك .

— المبادئ الأساسية في اعداد مواصفات الفئات :

ان مرحلة اعداد مواصفات الفئات وان كانت تعتبر مرحلة بنائها الا انها في حقيقة الأمر تبدأ في ثانيا مرحلة سابقة لها هي مرحلة تحليل الوظائف وكذلك في مرحلة انشاء الفئات . وفي هاتين المرحلتين تدون بيانات مبدئية عن الفئات تكون نقطة انطلاق لكتابة مواصفات الفئات . وتعتبر مرحلة اعداد مواصفات الفئات من أهم وأدق المراحل عند انشاء نظام ترتيب الوظائف حيث تجند لهذه المرحلة الكفاءات من المشتغلين بانشاء النظام ممن لهم قدرات خاصة على كتابة التعريف بأدق الالفاظ في سهولة ويسر ومن لديهم معرفة كاملة ودقيقة بحدود الفئات والعلاقة بينها ومسالك الترقية بين وظائفها .

لذلك فان أهم المبادئ التي يتطلب مراعاتها عند اعداد مواصفات الفئات تلخص في النقاط التالية :

١ - ينبغي ألا تكون الموصفة من التفصيل بحيث تضم بيانات لا حاجة لها كما ينبغي ألا تكون من الإيجاز بحيث تصبح قاصرة عن مقابلة الاحتياجات عند استخدامها .

٢ - يقتضى أن تعد الموصفات بحيث تكون ذات طابع تحليلي تبرز النقاط التي تعتبر أساسا لتقييم الوظائف وتحديد الفئات التي توضع فيها بحيث لا تقتصر الموصفة على تحديد طبيعة الواجبات والمسئوليات ومدى تنوعها بل يجب أن تتضمن وصفا دقيقا لمستوى صعوبة هذه الواجبات وأهمية المسئوليات .

٣ - المرونة في التعريف حيث لا يتطلب أن تذكر جميع الأعمال على سبيل الحصر ولكن يقتصر في ذلك على أمثلة شائعة .

٤ - أن يكون مسمى الفئة مختصرا ومعبرا ودالا على نوع العمل ومجال التخصص كما يكون دالا على المستوى النسبي لصعوبة الأعمال في وظائف الفئة مثل مدير رئيس كاتب أول سكرتير أول مهندس مدني أول باحث قانوني

المرحلة الثالثة : تطبيق نظام ترتيب الوظائف

عند صدور قرار إداري أو قرار تشريعي باعتماد نظام الترتيب فان ذلك يعطى دلالة على قبول السلطة التشريعية في الدولة لاستخدام الفئات

المنشأة (١٣) كما أنه إعلان لقبول التصنيف الوظيفي بالمجموعات الوظيفية أو المهنية أو النوعية التي حددها النظام لا لهذا التصنيف من علاقة بأوضاع الأفراد القانونية والوظيفية في سلم الأقساميات .

كما أن صدور قرار تشريعي بتنفيذ نظام الترتيب كان دائما يرتبط بتحديد جهة مركزية لإدارة نظام الترتيب Agency to Administer the Plan وهذه الجهة المركزية كما سبق أن قلنا هي التي تصدر المستويات والمعايير اللازمة للاحاق الوظائف بفتاتها ودرجاتها وهي الجهة التي تتابع ادارة النظام .

وهنا تجدر الإشارة الى انه عندما نتحدث عن مرحلة تطبيق نظام ترتيب الوظائف فائنا نعرض لملامح أنظمة ذلك لأن أنماط التطبيق تختلف من دولة الى أخرى حسب ظروفها الادارية والاقتصادية والاجتماعية .

فبعض الدول تعطي للجهة المركزية سلطات واسعة في الإشراف على ادارة النظام والتدخل لدى المنظمات الحكومية بحيث لا تطبق مشروعات القرارات داخل المنظمة الا بموافقة تلك الجهة المركزية وفي بعض الدول يعطى القرار التشريعي الجهة المركزية سلطات المراجعة عندما يتطلب الأمر ذلك ويقتصر دور الجهة المركزية على استصدار مستويات ومعايير الترتيب .

عل أنه في كافة الأحوال يتعين اتباع الخطوات التالية : -

أولاً : الحاق الوظائف المفردة بفتاتها ودرجاتها المناسبة

يمكن القول ان المرحلتين السابقتين لهذه المرحلة احدهما وهي مرحلة الدراسة التحليلية للوظائف تتم داخل المنظمة لتحديد الوظائف التي تمارس بالمنظمة وتحديد مواصفاتها وتصنيفها في اطار دراسة تحليلية تكشف عن نوعية العناصر المكونة للوظيفة ومستواها في ظل عوامل ترتيب الوظائف التي تكشف عنها المرحلة الثانية ، والتي تتعلق بإصدار المعايير الخاصة بالترتيب الموضوعي للوظائف والمتضمنة تعاريف الفئات والدرجات والمجموعات النوعية . وهذه المعايير تصدرها الجهة المركزية المنوط بها ادارة نظام الترتيب .

وخطوة الحاق الوظائف المفردة بفئاتها امتداد للمرحلة الأولى التي ذكرناها والتي تتم بالمنظمة حيث يتولى القائم على اعداد نظام الترتيب بالمنظمة الحاق الوظائف بالفئات ، ويتم ذلك بمقابلة الوظيفة او خصائص الوظيفة بتماريك الفئات وتحديد الفئة التي تتفق وخصائص الوظيفة من حيث النوع والمستوى ، وبذلك تلحق الوظيفة بالفئة وبناء عليه تأخذ الوظيفة ذات الدرجة المالية التي تكون مقررة للفئة وتسمى هذه المرحلة بخطوة تقييم الوظائف المفردة .

وتنتهي هذه الخطوة بتحديد الفئة والدرجة التي تنتمي اليها كل وظيفة بالمنظمة (١٤) وفي الواقع ان للفئة ومواصفاتها قائمة كبرى في توفير الكثير من الجهد والوقت في عملية الترتيب اذ بمقتضى هذا النظام يمكن تقييم بضع مئات من الفئات بدلا من تقييم مئات الآلاف من الوظائف التي تتضمنها نشاطات المنظمة لأن الوظيفة المفردة ستأخذ تقييم الفئة السابقة التحديد .

كما ان الهيئة المركزية المنوط بها ادارة النظام لها دور في تأكيد موضوعية الحاق الوظائف بالفئات والدرجات عن طريق مراجعة ما تم بالجهات للتأكد على انها متمشية مع ما أصدرته الهيئة المركزية من معايير ، واذا ما تبين ان وظيفة ما لم توضع موضعها السليم في المجموعة النوعية الملائمة وفي الفئة المناسبة والدرجة المناسبة فان الهيئة المركزية يكون لها سلطة التعقيب والتعديل وفقا للدور الذي يحدده التشريع الصادر في هذا المجال حسب طبيعة النظام الوطني بكل دولة حسبما اشرنا الى ذلك من قبل .

ثانيا : اعداد جداول الوظائف واعتمادها من السلطات المعنية

تتم في هذه المرحلة بلورة الجهود التي بذلت في مرحلة انشاء نظام الوظائف بالمنظمة وذلك في اطار يحقق سهولة عرضها على السلطات المختصة وسهولة مراجعتها والرجوع اليها للاستفادة منها أقصى استفادة عند ممارسة مسائل شئون التوظيف .

وسلطة اعتماد جداول ترتيب الوظائف قد تكون سلطة مركزية كما هو الحال في جمهورية مصر العربية وقد تكون من سلطة المنظمة ذاتها كما هو في الحكومة الاتحادية الأمريكية حيث احتفظ ديوان الموظفين

(١٤) تتبع الحكومة الأمريكية الاتحادية طريقة مميزة تعرف بطريقة الفئات السابق
تقديمها
Predetermined Class System.

Office of Personnel Management
وهي الجهة المركزية في
الحكومة الاتحادية المنوط بها ادارة النظام والتي يحق لها المراجعة والتدخل
اذا ما تبين لها وجود اختلافات أو تباين في ترتيب بعض الوظائف أو
الحاقها بفئات غير ملائمة ...

ثالثا : نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة

ليس هناك من نظام يمس كيان العاملين مثل نظام ترتيب الوظائف
فهو لا يمس فحسب الناحية التنظيمية في الوظيفة التي هي بمثابة الكيان
الداخلي لها بل فهو يؤثر في كيان الوظيفة الخارجي في علاقتها وأهميتها
بالوظائف الأخرى من حيث انه النظام الذي يحدد مستوى الوظيفة في
سلم الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها ويحدد مستواها في سلم
الدرجات المالية التي تعكس أجر الوظيفة المقرر لها . لذلك كان تحديد
وظائف العاملين عند العمل بنظام الترتيب من الخطوات ذات الأهمية
القصورى باعتبارها نقطة البداية في العلاقة بين النظام وبين الأفراد ، وفي
تصور الباحث ان هذه الخطوة تترك أثرها في الأفراد سلبا أو ايجابا .
فإذا اضير العامل من عملية تحديد الوظيفة تأثرت نفسيته وبدأ يحل
مشاعر الضيق نحو النظام ، وقد يسلك العامل سلوك المعارض للنظام .
أما اذا كانت عملية تحديد الوظيفة المناسبة له تتمشى مع خبراته ومؤهلاته
وطموحاته فان الفرد يبدأ بداية حسنة مع النظام نحو تأكيد أهميته
وفوائده للأفراد الآخرين بالمنظمة .

وتتم عملية تحديد وظائف العاملين في ضوء أعمالهم ووظائفهم
الحالية وفي ضوء مدى توافر الاشتراطات اللازمة لشغل الوظائف التي
حدها النظام عند اعداد بطاقات وصف هذه الوظائف .

وعادة ما تصدر الجهة المركزية المنوط بها ادارة نظام ترتيب
الوظائف القواعد العامة التي يتم في ضوئها نقل العاملين الى الوظائف
المعتمدة .

رابعا : بحث تقاليد العاملين

ان الانتقال من نظام يأخذ بالفكرة الشخصية الى نظام يقوم أساسا
على الفكرة الموضوعية يحدث خلخلة في المراكز القانونية لترتيب أقدميات
العاملين فيما بينهم بالمنظمة فمن المعروف ان النظام الشخصي يرتب فيه
العاملون داخل كوادر يضم كل كادر مجموعة من الموظفين الحاصلين على
مؤهلات واحدة متشابهة ويخضعون لنظام قانونى واحد من حيث شروط

التعيين والترقية والتأديب ، وداخل كل كادر مجموعة من الدرجات تمثل نظم الترقيات داخل الكادر .

أما في ظل نظام ترتيب الوظائف الموضوعي القائم على فكرة الوظيفة فإن الوظائف تصنف في مجموعات فئات *Series of Classes* كل مجموعة فئات تضم كافة الوظائف التي تتماثل الى حد كبير في نوع العمل وإن اختلفت في مستوى الصعوبة والمسئولية ، وبذلك تقسم الوظائف الى عدد من مجموعات الفئات ، وبناء عليه فإن المراكز القانونية للعاملين داخل المنظمة قد قسمت حسب ما استقرت عليه عملية ترتيب الوظائف الى العديد من مجموعات الفئات وبذلك تبدلت مواقع العاملين داخل هذه المجموعات المستحدثة حسب وظائفهم الفعلية .

لذلك كان على المشرع أن يعطى الفرصة للعامل ان يتظلم من قرار تحديده وظيفته وهو حق مشروع . فاذا لم يكن للعامل الحق في موضوع تظلمه ، بعد فحصه ومراجعته - فإن العامل يخطر بنتيجة بحث تظلمه ومحاولة اقناعه بالأمور الموضوعية حتى تستقر الحالة النفسية للعامل .

المرحلة الرابعة : متابعة نظام ترتيب الوظائف

لا تقف الجهود التي تبذل في مجال ترتيب الوظائف عند الانتهاء من مرحلتى انشاء النظام وتنفيذه بل ان هذه الجهود تستمر ما دام هذا النظام قائما ، ذلك ان ترتيب الوظائف يتطلب المتابعة المستمرة للملاحقة التغيرات التي تحدث في مجال الوظيفة العامة سواء أكان يتصل ذلك بواجبات ومسئوليات الوظائف أم بالهيكل العام للخدمة العامة .

فالحاجة الفعلية للأعمال تتطلب سنويا استحداث الوظائف اللازمة لانجاز هذه الأعمال ، ولا شك ان هذه الوظائف ينبغي ترتيبها وتحديد الفئة والدرجة المناسبة لكل منها ، كما أنه يحدث تغير في الوظائف عادة نتيجة عوامل عديدة منها نمو أو انكماش في نشاط الوحدة ، أو زيادة في الاختصاصات ، أو تعديل لها أو تطوير طرق العمل واجراءاته وتبسيطها ، أو استحداث وسائل علمية للعمل والإنتاج وغير ذلك من العوامل التي تؤثر على مشتتات الوظائف من واجبات ومسئوليات ، فتغير الواجبات والمسئوليات للوظائف يخرجها أيضا عن نطاق ترتيبها الاصل ويستلزم الأمر إعادة ترتيبها على سلم الدرجات .

كما ان بعض الأخطاء التي تحدث في عمليات تصنيف وتحليل ووصف الوظائف وتقييمها تتطلب من الوحدة تصحيح الأوضاع بما يحقق

وضع الوظيفة في الدرجة المناسبة لمستوى صعوبة الواجبات والمسئوليات لهذه الوظيفة بالمقارنة بالوظائف الأخرى في ذات المنظمة أو المنظمات الأخرى المماثلة .

إن مقتضيات متابعة النظام تتطلب كذلك أن يكون هناك متابعة دورية لمعايير ترتيب الوظائف التي تصدرها الهيئة المركزية المنوط بها إدارة النظام حيث أن مواصفات المجموعات النوعية والفئات والدرجات تحتاج لمراجعة مستمرة .

ويشارك في متابعة نظام ترتيب الوظائف كافة الأشخاص الطبيعية والمنوية محل الاهتمام بهذا النظام وهم : -

(أ) الرئيس المباشر : فقد يترتب على إعادة تنظيم الوحدة أو إعادة توزيع العمل بعض المتغيرات التنظيمية أو الوظيفية التي تتطلب إعادة تقييم الوظيفة أو تعديل توصيفها ما يوجب على الرئيس أن يطلب إعادة النظر في مستويات تقييم الوظائف .

(ب) الوحدة التنظيمية المحلية : تعد الوحدة هي المسئولة عن عمليات التنظيم والترتيب واعتماد الدراسات العلمية والعملية التي تهدف إلى تطوير العمل وسرعة إنجاز الإجراءات باختصار خطوات العمل ، وهذه الدراسات تنتهي في الكثير منها إلى ضرورة إجراء التعديلات اللازمة في ترتيب الوظائف لتحقيق أهداف العمل .

(ج) الجهة المركزية المنوط بها إدارة نظام الترتيب : فمن خلال النظرة الكلية أو الشمولية التي يتمتع بها هذا الجهاز باعتباره قمة الأجهزة الحكومية في إدارة ومتابعة النظام ، وما يتجمع لدى هذا الجهاز من العديد من الظواهر والمؤشرات والمعلومات التي تكشف عن وجود بعض المشاكل التي تواجه التطبيق ، مما يتطلب التدخل لإزالة معوقات التطبيق أو طرح الحلول لهذه المشاكل لضمان استمرار النظام في تحقيق أهدافه .

المبحث الثانى

طرق تقييم الوظائف

ان عملية قياس مستوى الصعوبة هي ما تسمى بعملية « التقييم »
تقييم الوظائف يعنى تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بالنسبة للوظائف
الأخرى فى ضوء عوامل تقييم محددة تركز على الواجبات والمسئوليات
ومطالب التحميل اللازمة لشغلها .

وينتهى تقييم الوظائف الى ايجاد علاقات انتساب بين الوظائف
المختلفة فى ضوء واجبات ومستوى صعوبة ومسئولية كل وظيفة كأساس
لكفالة العدالة فى منح الأجور والمرتبات وايجاد وسيلة فعالة للرقابة عليها
فضلا عن المساهمة فى دعم شئون التوظيف بإقامة قواعد موضوعية سليمة
تحكم مسائل الاختيار والتصين والتدريب والترقية والنقل وتقدير الكفاية
ودعم التنظيم الإدارى ، وتحسين علاقات العمل بصفة عامة الى جانب
تخطيط برامج القوى العاملة على المستوى القومى (١٥) .

وتقييم الوظائف قد بدأ تباعا منذ أوائل العشرينات من القرن الحالى
الا أن شيوع استخدام تقييم الوظائف كأساس لتحديد الأجور والمرتبات
لم يبدأ الا فى أوائل الثلاثينات من هذا القرن ، ولقد كان لظهور الحركة
النقابية وتأثيرها على قوة المساومات والمفاوضات الجماعية دور كبير فى
دفع الإدارة للإسراع بتطبيق أنظمة لتقييم الوظائف بالمشروعات على نطاق
واسع .

وتتلخص طرق تقييم الوظائف فى الطرق التالية :

أولا : طرق التقدير الاجمالى للأهمية النسبية للوظائف وتمثل هذه

الطرق فى الآتى :

Ranking Method

١ - طريقة المراتب

Grading Method

٢ - طريقة التدرج

(١٥) د- زكى محمود حاشم مرجع سبق ذكره ، صفحة ١٢٥ .

ثانيا : طرق التقدير الكمي للأهمية النسبية للوظائف في الطرق الآتية :

١ - التقدير بالنقط Point Rating Method

٢ - مقارنة العوامل Factor Comparison

٣ - طريقة القاييس الدالة لجوانب الوظيفة
Guide Chart — Profile Method

ثالثا : تقدير الأهمية النسبية للوظائف في ضوء معيار زمني .

طريقة النطاق الزمني لحرية التصرف .

ومن هذه الطرق سوف نركز على طريقتين احدهما طريقة اجمالية متمثلة في طريقة التدرج ، والاخرى طريقة كمية متمثلة في طريقة النقط . وقد تم اختيار الطريقتين نظرا لان طريقة التدرج هي أنسب الطرق التي تناسب الوظائف الحكومية ذات اعداد الوظائف والعاملين الضخمة . كما ان طريقة النقط تمثل أهمية خاصة حيث ان هذه الطريقة على جانب اكبر من الموضوعية المبسوطة عند تحديد الأهمية النسبية بين الوظائف .

أولا : طريقة التدرج Grading Method

أساس الطريقة (١٦) :

يحكم هذه الطريقة فكرة وجود فروق طبيعية متدرجة سطحية أو جوهرية داخل أى مدى وظيفي تمثل تدرجات طبيعية في مستويات صعوبة ومسئولية الوظائف داخل هذا المدى الوظيفي ويمكن اظهار هذه الفروق في شكل درجات أو فئات وظيفية تمثل كل منها مستوى وظيفيا معيناً يضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية وان اختلفت في نوع العمل .

ويطلق الأمريكيون عليها طريقة ترتيب الوظائف Classification Method

ونادرا ما يطلق عليها طريقة الدرجات سابقة التحديد

Predetermined Grades وأساس هذه الطريقة بصورة واضحة يقوم

على انشاء مقياس لتقييم الوظائف يسمى سلم الدرجات (١٧) تمثل كل

درجة فيه مستوى صعوبة ومسئولية الأعمال التي تدخل في هذا المستوى

وان اختلفت في نوعياتها ويحدد لكل درجة أجر معين .

(١٦) د . زكي محمود حاتم المرجع سابق ذكره . صفحة ١٤٦ .

(١٧) الأستاذ / عادل يحيى نافع مرجع سبق ذكره . صفحة ٦٣ .

وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا لتقييم الوظائف ذات الأنواع والأعداد الكبيرة وعادة ما تستخدمها الحكومات في تقييم وظائفها كما هو الحال في جمهورية مصر العربية .

خطوات تنفيذ الطريقة :

ترتكز هذه الطريقة على ثلاث خطوات تتمثل في الآتي :

١ - تحديد عدد الدرجات التي تمثل المستويات الوظيفية ويخل في تحديد عدد الدرجات عدة اعتبارات أهمها (١٨) :

(أ) المدى الكامل للصعوبة والمسئولية للوظائف المراد تقييمها :

من البديهي إذا كان مدى الصعوبة والمسئولية كبيرا فإنه بالتالي يتطلب الأمر إنشاء عدد كبير من الدرجات يستوعب فروق مستويات الصعوبة والمسئولية داخل المدى الكلي بداية من أدنى الوظائف مستوى إلى أعلاها مستوى في صعوبتها ومسئولياتها .

أما إذا كان مدى الصعوبة والمسئولية محدودا عندما يكون الغرض تقييم وظائف مجموعة معينة ، حرفية ، كتابية ، إشرافية ، فإن إنشاء عدد أقل من الدرجات يكفي لمواجهة المستويات الوظيفية داخل مدى المجموعة الوظيفية المراد تقييمها .

(ب) سياسة الترقّيات (١٩) :

يتوقف عدد الدرجات التي تستوعب كفاءة الوظائف على الفلسفة التي تنتهجها سياسة الترقّيات .

فإذا كانت سياسة المشروع قائمة على اعتبار أن الترقية هي المبرر الوحيد لزيادة المرتبات فإن الأمر يقتضي بالضرورة ترتيب عدد كبير من الدرجات يسمح بأجراء الترقّيات في حدود مناسبة .

أما إذا كانت سياسة المشروع قائمة على اعتبار ترقية الموظف مبررة بشفله وظيفه أعلى ذات مستوى من الصعوبة والمسئولية يفوق مستوى وظيفته الحالية وهي سياسة تتفق ونظام الترتيب الموضوعي

(١٨) د. زكي عافم مرجع سبق ذكره صفحة ١٤٧ .

LANHAM E, "JOB EVALUATION", McGraw Hill, New York, (١٩)
1955, Page 67.

للوظائف وإن زيادة مرتب الموظف تكون في حدود معدل المرتبات المحدد للدرجة وطبقته فإن الأمر يقتضى ترتيب عند أقل من الدرجات متنوعة المستويات الوظيفية المتدرجة وهي مستويات حقيقية للوظائف .

(ج) التقاليد السائدة في الشروعات الأخرى (٢٠) :

من الواضح أن خبرة وتجارب المشروعات الأخرى السابقة تكون مؤشرا يستفاد منه في تصميم السياسة الجديدة لعدد الدرجات أو المستويات الوظيفية المناسبة .

٢ - وضع تعاريف محددة للدرجات المختلفة :

تعريف الدرجة هو بمثابة وصف عام للمستوى الوظيفي في ضوء متطلباته من عوامل التحصيل التي تدخل في تكوين الوظائف التي تلحق بهذه المستوى مثل عامل الخبرة ، عامل المهارة ، عامل التعليم ، وعامل المسئولية الإشرافية ، وعامل التصرف والحكم المستقل ... وغيرها .

وتمثل هذه الخطوة صعوبة في وضعها لأن وضع تعريف لشيء ليس بالسهولة التي تصورها الكثيرون . فالدقة ، والتحديد ، والشمول ، صفات ثلاث يجب أن يتصف بها تعريف الدرجة وهي في ذات الوقت مواصفات يصعب إيجاد صيغة للتوازن فيما بينها حيث يصعب مثلا إيجاد صيغة توازن بين الدقة والشمول . كما أنه يصعب الاختيار بين أيها يسبق الآخر التعريف أم التصنيف الأول للوظائف ؟ وإى الطريقتين تعد مناسبة لوضع تعريف دقيق للدرجة أو بمعنى آخر حل الدراسة التحليلية تسبق مقياس التقييم أو العكس ؟

فهناك وسيلتان لوضع تعريف الدرجة فالوسيلة الأولى تقوم على تصنيف الوظائف الدالة إلى عدد أولي من المستويات الوظيفية بحيث يضم كل مستوى (درجة) منها كافة الوظائف والتي أن اختلفت في نوع العمل فإنها تتمشى إلى حد كبير في مستوى صعوبتها ومسئولياتها ... ثم يتم استخلاص الخصائص أو الصفات العامة المميزة لكل مستوى وظيفي وذلك في ضوء الدراسة التحليلية للعوامل المكونة للوظائف الداخلة في كل مستوى على حدة ... وفي النهاية يتم تحديد لعدد الدرجات بصفة نهائية ووضع تعريف دقيق لكل درجة من واقع الخصائص العامة للمستويات الوظيفية .

أما الوسيلة الثانية فتبدأ بتحديد تحكّمي لعدد الدرجات على مقياس التقييم ثم تتم بعد ذلك دراسة تحليلية للوظائف يتم في ضوئها تقسيم الوظائف الدالة على عدد المستويات السابقة التحديد . ثم تسجل الخصائص أو الصفات العامة المميزة لكل مستوى وظيفي باعتبارها تمايزاً للدرجات المقياس - وهنا يكون انشاء مقياس التقييم « وتحديد عدد درجاته » متابقاً على الدراسة التحليلية للوظائف .

هذا وتجدر الإشارة الى أن مقياس التقييم (عدد الدرجات - تعريفيها) هو مسئولية هيئة مركزية تصدرها مع كل المعايير اللازمة لترتيب الوظائف .

٣ - مقابلة أوصاف الوظائف بتعاريف الدرجات :

بعد أن يتم نشر مقياس التقييم على كافة الوحدات أو المشروعات ، تقوم هذه الوحدات من جانبها بمقابلة وصف الوظيفة الذي أعدته الوحدة بناء على دراسة تحليلية - للوقوف على طبيعة وأهمية العوامل المكونة لتلك الوظيفة - بتعاريف الدرجات المختلفة والحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة .

وكما كان هناك اتفاق بين العوامل المكونة لتعاريف الدرجات من معارف خبرة ، مستوى الإشراف ، حرية التصرف ، وبين العوامل المكونة للوظيفة والتي تبرزها بطاقة وصف الوظيفة كان هناك توفيق في الحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة لمستويات الصعوبة والمسئولية لهذه الوظيفة ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها .

على انه تجدر الإشارة الى ان العرصة تضم كافة الأعمال والتي وان اختلفت في طبيعتها فانها تتماثل في مستواها بصفة عامة . فقد يلحق بأحدى الدرجات أعمال كتابية ذات مستوى كبير من الصعوبة والمسئولية تتطلب مستوى تعليمياً بالإضافة الى خبرة في العمل فترة من الزمن ويلحق بنفس الدرجة أعمال تخصصية مهنية ذات مستوى بسيط من الصعوبة والمسئولية تتطلب مستوى عالياً من التأهيل العلمي دون خبرة عملية سابقة في مجال العمل .

وما تجدر الإشارة اليه أيضاً أن هذه الطريقة واضحة الفهم الا أنها ليست سهلة التطبيق فعادة ما يدخل عليها في التطبيق تعديلات شكلية تهدف الى إبراز نوعيات الأعمال في مجموعات وظيفية منفردة تمثل كل مجموعة نوعية منها السلك الوظيفي الذي يتدرج فيه العامل الى أن يبلغ أعلى المجموعة « قمته » . وذلك من منطلق التخفيف من عبء

التعامل بالعدد الضخم من الوظائف حيث يصعب تقييم كل وظيفة على حدة باعتبارها وحدة متميزة قائمة بذاتها فالوظائف كثيرة قد تصل الى ألف وظيفة مثلا في مشروع متوسط الحجم .

وكذلك فانه في مرحلة انشاء نظام التقييم وعند وضع مقياس التقييم يمكن الاستفادة من اوجه التشابه بين الوظائف بحيث يتم تجميعها في فئات Classes تضم كل فئة منها كافة الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية .

ويتم اعداد مواصفة لكل فئة Class Specification تتضمن المواصفة تحديد ابعاد ومقومات الوظائف التي تندرج في الفئة من حيث طبيعة ومستوى العمل ومطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف الفئة وبعد ذلك يتم تقييم الفئات بالحاقها بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم وذلك بمقابلة مواصفات الفئات بتعاريف الدرجات على المقياس وعند تقييم الوظائف المفردة - في مرحلة تنفيذ نظام التقييم - يتم تحديد فئاتها المناسبة ، وذلك بمقابلة اوصاف هذه الوظائف بمواصفات الفئات وهنا نأخذ الوظيفة المفردة نفس درجة التقييم التي أخذتها فئة الوظيفة .

وهنا يمكن تصوير خطوات طريقة التدرج في رسم توضيحي يبين خطواتها وكيفية تنفيذها (٢١) . وذلك حسبما هو موضح بالشكل التالي ورسم (١) .

مظاهر القوة في طريقة التدرج

— تمتاز هذه الطريقة ببساطة مفهومها وأسمها واجراءاتها الفنية ومرونتها وسهولة شرحها سواء لمقيمي الوظائف أو لأفراد القوة العاملة .

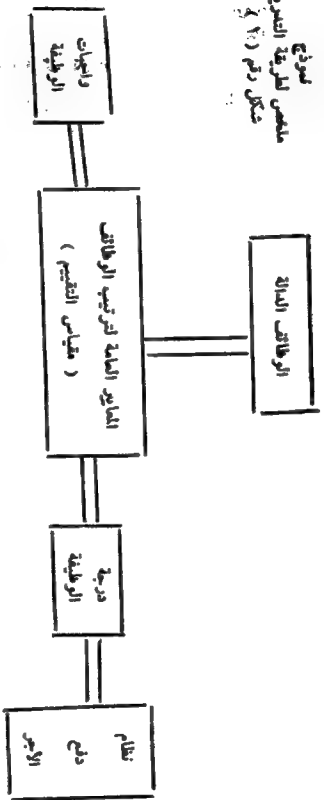
— تمتاز بقله التكاليف حيث لا تتطلب عددا كبيرا من الباحثين لتنفيذها ولا تستغرق وقتا كبيرا . . . هذا بالإضافة الى سرعة ظهور نتائجها وذلك أنها تقوم على أساس الحكم الاجمالي للأهمية النسبية للوظائف فيما بينها ومقارنتها بتعاريف الدرجات على مقياس التقييم .

أوجه الضعف التي تشوب طريقة التدرج

تتلخص أهم الصعوبات التي تشكل تقاطع ضعف الطريقة فيما يلي :

- صعوبة وضع تعريفات دقيقة ومحددة وشاملة للدرجات .
- صعوبة وضع مصطلحات لفظية دقيقة تعبّر عن متطلبات الدرجات —
أى المستويات الوظيفية — من المراحل المختلفة التي تحدد مقومات
الوظائف التي تلحق بكل درجة ، فحصول الألفاظ اللغوية لا تسعنا
فى وضع سلم لفظى يحدد احتياجات كل درجة من عوامل التقييم .
- الحكم الاجمالى على الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق التقدير
الشخصى لا يحقق الموضوعية الكاملة فى عملية التقييم .

نموذج
مخطط لطريقة التوزيع
شكل رقم (١٠)



- مرتبة الوظيفة مع عوامل إرشادية - متعددة من خلال تحليل الوظيفة .
- وهي :
 - تعريف الدرجة بالمعيار محسنة - مسئلة في بطاقة الوصف .
 - يمدد من عوامل التقييم .
 - تقرير درجة الوظيفة بمقارنتها
 - بمسورة اجسالية مع تعريف
 - الدرجات بمراجعة الحقائق عن
 - الوظيفة تحت عوامل التقييم
 - الداخلية فيها .
- نفس الراتب - مستويات وأرقام كودية -
- واحدة للوظائف الداخلية -
- في نطاق الدرجة الواحدة
- المتساوية

— صعوبة التوازن على المستوى الأفقى بين وظائف الوحدات أو المشروعات المتعادلة بحيث تأخذ الوظيفة الواحدة أكثر من مستوى تقييم باختلاف الوحدة رغم أن الوظيفة واحدة في كل من هذه الوحدات فمثلا وظيفة مدير الشئون المالية يندر أن نجدها بدويرة واحدة في عدد من المشروعات رغم أن تلك المشروعات تكاد تتبادل في حجم الأعمال ومستويات الوظائف ٠٠٠ فكثيرا ما تدخل عوامل شخصية — غير موضوعية — في تقييم الوظيفة بهذه الطريقة لقينة الاعتبار والعوامل الموضوعية في التقييم .

ثانيا : طريقة النقط

Point Rating Method

ابتكر هذه الطريقة ميرل لوت Merrill R. Lott عام ١٩٢٤ وأساس الطريقة يقوم على اعطاء تقديرات كمية Quantitative للأهمية النسبية للوظائف ، فهذه الطريقة تقوم على أساس تحليل الوظيفة الى العوامل الأساسية الداخلة في تكوينها والتي تحدد أبعادها ومقوماتها الأساسية ، وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل على حدة في صورة كمية تمثل في عدد من النقط تعكس الأهمية النسبية للعامل . وفي النهاية تحدد الأهمية النسبية للوظيفة بصفة عامة بمجموع النقط التي خصت عوامل الوظيفة مجتمعة .

وطريقة « النقط » تشابه « التدرج » في تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بترتيبها على مقياس للتقييم محدد من قبل اجراء عمليات تقييم الوظائف المفردة ، على أنه بينما يوجد مقياس عام واحد للتقييم في طريقة « التدرج » يوجد مقياس لكل عامل من العوامل في طريقة النقط .

ويتم مقارنة عوامل الوظيفة وخصائصها على مقياس التقييم الذي يمثل في مستويات معينة لكل عامل واعطاء تقدير كمي للدرجة وجود العامل في الوظيفة .

وتطبق طريقة النقط في المشروعات الصناعية بوجه عام اذا انها شائعة في تقييم وظائف الصناع والحرفيين بصفة خاصة (٢٢) .

Patton Littlefield and Self. "Job Evaluation Text and Cases", (٢٢)
Irwin, New York, 1964, p. 134.

خطوات تنفيذ الطريقة :

تتدرج الوظائف عادة في أى هيئة من وظائف الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمنفذين من الباحثين والفنيين ثم العمال المهرة وغير المهرة . . . وكافة هؤلاء العاملين يصعب تحديد عوامل تقييم مشتركة لهم ، فالعوامل التي تتفق ووظائف الإدارة العليا لا تتفق ووظائف العمال المهرة وغير المهرة .

لذلك فإنه قبل تنفيذ الطريقة تبدأ في تحديد نوعية الوظائف التي يراد تقييمها عن طريق لجنة تتكون من عدد من الأعضاء .

وتنفيذ طريقة النقط يمر بالخطوات التالية :

١ - اختيار وتعريف عوامل التقييم :

إن اختيار عوامل التقييم يتوقف على نوعية الوظائف ، حيث إن الوظائف الصناعية تختلف عن الوظائف الإدارية أو المكتبية من حيث العوامل الداخلة في مكونات نوعية كل من هذه الوظائف ، فإذا كان عامل ظروف العمل وعامل المهارة من العوامل الأساسية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف الصناعية ، بينما تعتبر عوامل التخطيط والاتصالات والمبادأة والحكم المستقل من العوامل الأساسية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف الإدارية .

وتحديد عدد عوامل التقييم يمثل أهمية نظراً لأن زيادة عدد العوامل عن القدر الضروري قد يزيد من تعقيد الطريقة ، وانخفاض عدد العوامل يجعل الطريقة عاجزة عن شمول جميع أنواع الوظائف المراد تقييمها بما يؤثر على نتائج التقييم .

وبعد تحديد عدد عوامل التقييم ينبغي أن تعد لها تعاريف وافية مما يجنب أى خلط ينتج عن سوء الفهم بين أعضاء لجنة التقييم مع أهمية أن تكون التعاريف واضحة وبسيطة وبلغة سهلة .

٢ - تحديد وتعريف درجات عوامل التقييم :

تساهم عوامل التقييم بنسب متفاوتة في تكوين وتحديد مقومات الوظيفة وإبعادها الرئيسية .

على ذلك فإن درجات عوامل التقييم تكون بمثابة وحدات لقياس أهمية العامل في الوظيفة وبمعنى آخر تحدد درجة وجود العامل في

الوظيفة ، فمثلا عامل التأهيل العلمي يتدرج من أقل المستويات التعليمية حتى أرقى المستويات وأعلاها .

ويتوقف عدد درجات العامل الواحد على مدى الوظائف التي يتم تقييمها بالنسبة لكل نوع منها على حدة . وبعد تحديد درجات كل عامل من عوامل التقييم يتم وضع تعريف دقيق لكل درجة من الدرجات وذلك لضمان مفهوم كل درجة بالنسبة لكافة أعضاء لجنة التقييم .

وعادة عند وضع تعاريف الدرجات تعطى أمثلة للوظائف التي تتطلبها كل درجة من درجات العامل .

٣ - تحديد الأهمية النسبية للعوامل :

تفاوت الأهمية النسبية لعوامل التقييم فيما بينها تبعاً لمدى مساهمة كل عامل في تحديد مقومات وأبعاد هذه الوظائف في الوظائف الحرفية وتزيد أهمية عامل المهارة اليدوية عن أهمية عامل المجهود البدني وتزيد أهمية هذا العامل عن أهمية عامل ظروف العمل عند اشتراك هذه العوامل جميعها في تكوين الوظيفة الحرفية . وفيما يلي مثال عن تفاوت الأهمية النسبية للعوامل الداخلة في تكوين الوظائف الصناعية في أحد المشروعات الصناعية التي تعمل في الصناعات الهندسية والكهربية .

العوامل	الترتبة	الأهمية النسبية
المهارة اليدوية	١	٪٤٠
المسئولية عن مواد ومهمات ومعدات	٢	٪٢٥
المجهود البدني	٣	٪٢٠
ظروف العمل	٤	٪١٠
المجهود الذهني	٥	٪٥

٤ - التقدير الكمي للأهمية النسبية لدرجات عوامل التقييم :

في التطبيق العمل لطريقة التقييم بالنقط تختلف الأسس عند ترجمة الأهمية النسبية لدرجات عوامل التقييم الى عدد من النقط تعكس الفروق بين درجات العامل ، فبعض الأخصائيين يفضلون أساس المتوالية الحسابية على أساس المتوالية الهندسية وبعضهم يؤيد المتوالية الهندسية وبعض المهتمين بتقييم الوظائف يركزون على المتوالية غير المنتظمة .

وفيما يلي مثال لأحدى الطرق التي تتبع المتواليات الرياضية على أساس اعتبار الأهمية النسبية للعامل عبارة عن عدد من النقط تعطى لأدنى درجات عامل التقييم .

ويوضح ذلك المثال التالي :

العامل	الأهمية النسبية	مستوية بسيطة	مستوية متوسطة	مستوية كبيرة	مستوية كبيرة جدا
المستوية	٪٢٥	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠
المستوية	٪٢٥	٢٥	٣٨	٥٧	٨٦
المستوية	٪٢٥	٢٥	٣٨	٥٧	١١٤
غير منتظمة					

٥ - تجربة مقياس التقييم :

يتم ذلك بتقييم عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة **Key Positions** وهي وظائف معروفة وواضحة الاختصاصات ، وعدد الوظائف الدالة يتراوح ما بين ١٥ ، ٢٥ وظيفية ، والغرض من تجربة مقياس التقييم الوقوف على مدى دقة التعريفات التي توصلنا اليها مع ملائمة عدد النقاط التي خصصت لدرجات عوامل التقييم .

٦ - تقييم باقي وظائف الجهة :

وبعد نجاح مقياس التقييم ، يتم مقابلة الوظيفة - بعد دراستها دراسة تحليلية واعداد وصف تحليلي لها - على مقياس التقييم بالنسبة لكل عامل من العوامل المحددة للوقوف على درجة وجود العامل في الوظيفة وتحديد عدد النقاط التي تخص الوظيفة من جميع عوامل التقييم ثم يحدد موقع الوظيفة على مقياس التقييم وهو التقييم النهائي للوظيفة وهو على درجة عالية من الموضوعية .

مظاهر القوة في طريقة « التقدير بالنقط »

- تتميز طريقة النقط بعدد من مظاهر القوة وأهمها (٢٢) :
- الموضوعية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف وتقليل أثر النفوذ والاعتبارات الشخصية الى حد كبير .
- مقياس التقييم ثابت وصالح لتقييم الوظائف فترة طويلة حتى ولو تغيرت خلال هذه الفترة .
- يمكن الدفاع عن نتائج التقييم بهذه الطريقة قبل العاملين بالمشروع (المنظمة) .

مظاهر وأوجه الضعف التي تشوب طريقة « التقدير بالنقط »

- الطريقة معقدة وعلى درجة من الصعوبة تحتم أن يتم تدريب أعضاء اللجان التي تشترك في تطبيقاتها .
- الطريقة بها درجة من عنصر التقدير الشخصي في تحديد اعداد وتعريفات درجات عوامل التقييم وكذلك تقدير النقط يركز على جانب من التقدير الشخصي .
- الطريقة تستغرق وقتا طويلا .
- مقياس التقييم مفلق بما يتعذر اضافة وظائف أقل أو أعلى من تلك الوظائف الداخلة في تكوين مقياس التقييم .
- صعوبة شرح الطريقة للقائمين على تنفيذها أو العاملين أو النقليات مما يحقّق لها نجاحا في المفاوضات الخاصة بالأجور .

(٢٢) و ذكر محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٦٤ .

المبحث الثالث

استخدامات النظام الموضوعي لترتيب الوظائف

لقد نشأ نظام الصلاحية Merit System لانتقاء أفضل العناصر اللازمة للدخول في الخدمة والتأكيد على أن الالتحاق بالخدمة المدنية يخلو من عوامل المحاباة والمحسوبية (٢٤) .

وسعياً وراء الموضوعية لحماية الفرد فإن ذلك يتم ليس فقط عند بداية دخول الخدمة العامة ولكن بعد التحاقه بالخدمة . فقد وضعت القواعد وصدرت القوانين التي تنشئ الموضوعية في إطار محدد الاجراءات عرف بما يسمى « مسائل شئون العاملين » ، وهي القواعد التي تتعلق باختير الفرد وحتى نهاية خدمته بالمنظمة وتتعلم بمسائل ترقيةاته ومكافآته وتدريبه ، ونقله ، واعداد التقارير الخاصة بالكفاءة . . وغيرها .

وبازدياد أعداد العمالة وارتفاع تكلفتها وظهور المدرسة العلمية في الإدارة التي بدأت تهتم بالانتاجية والتكلفة والعائد ، فقد أصبح نظام الصلاحية متفذاً هاماً نحو رسم سياسة للأجور تقوم على أسس موضوعية وعادلة .

والنظام الموضوعي لترتيب الوظائف يعد القاعدة والركيزة الأساسية بل والعمود الفقري لنظام وظيفي متكامل يساعد على تطوير شئون الخدمة ويرتفع بكفاية الأداء في الأجهزة الإدارية ولايضاح ذلك نعرض فيما يلي بعض استخدامات نظام ترتيب الوظائف الموضوعي في مجال إدارة الأفراد والتنظيم والتي تتلخص في الآتي : -

١ - وضع أساس علمي لتخطيط القوى العاملة وتيسير اعداد موازنة معبرة للوظائف .

الوظيفة تسبق معدل الأداء في كونها وحدة قياس العمل ، ولما كان التخطيط الجيد لأي نشاط يعتمد فيما يعتمد على التحديد الجيد لوحدة قياس الأداء ووحدات قياس الانتاج ، فإن نظام ترتيب الوظائف يقدم

(٢٤) الأستاذ / يحيى زيتون ، مشكلات توصيف وتقييم الوظائف ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بحث مقدم في الدورة التدريبية للمنظمة ببنديق سان استافانو بالاسكندرية .
١٩٧٨ م .

خدمة ثمينة لمخططي القوى العاملة اذ يمدحهم بأسس القياس الدقيق للأداء وذلك بتحديد « الوظيفة » وهي وحدة القياس .

وفي ظل وحدة المياس المعروفة باسم « انوظيفه » فان مخطط القوى العاملة يسمى من حصر القوى العاملة بالمصنعة مصنعه حسب وظائفها داخل مجموعاتها النوعية لما يتمتعن من تحديد احتياجه الوظيفيه المستقبلية بكافة الوظائف والمجموعات النوعية وحينئذ يستطيع المخططون بمقارنه بين ما هو موجود وبين ما هو مطلوب مستعدين من الافراد ان يحددوا العجز أو الزيادة في نوعيات الوظائف ، وعليهم اقتراح أسلوب انصرف في العمالة الزائدة أو الاسلوب اللازم لتدبير العجز في العمالة الحالية .

ويساعد ترتيب الوظائف في اعداد موازنة وظائف معبرة عن واقع الخدمة حيث تصور الاعتمادات المالية بالموازنة المستويات الوظيفيه الفعلية التي تكشف عن الأنشطة والأعمال الممارسة بصورة واقعية وموازنة الوظائف في ظل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف لا تسمح بظهور وظائف صورية تمثل الافراد لا الاعمال لانها موازنه وظائف وليست موازنة درجات فقط .

ووجود موازنة وظائف لدى كافة المنظمات يمكن السلطات الرقابية الحكومية التي تختص بشئون الموازنة وكذلك السلطات التشريعية من ان تتفهم وتقدر على اسس واقعية مقترحات تلك المنظمات بشأن تدبير الاعتمادات اللازمة لممارسه نشاطها وبذلك تنتهي عمليات المساومة لتدبير الاعتمادات المالية التي تجري عادة في عيبه النظام الموضوعي لترتيب الوظائف .

٢ - التوصل لاساس عادل للأجور :

من أهم الاهداف التي يسعى اليها نظام الترتيب هو تحديد الأجر على قدر العمل وكذلك تساوى الأجور اذا تساوت صعوبة الأعمال .

ونظام ترتيب الوظائف الموضوعي يقدم الأساس العادل والموضوعي في تحديد الأجر المستحق للوظيفة فعل قدر مستوى الوظيفة (مستوى صعوبتها ومسئولياتها) تكون قيمة الأجر المقرر للوظيفة .

٣ - القضاء على فوضى الألقاب الوظيفية :

يشمل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف على خلق مسميات ووظائف تعكس نوع الوظيفة ومستواها مما ييسر وينظم مسائل شئون التوظيف

وتتمثل تلك المسائل لغة مشتركة للفهم وتبادل المعلومات وإدارة النظم المتعلقة بالأفراد .

٤ - دقة وموضوعية عمليات الاختيار والتعيين :

أزاء ما يقدمه نظام ترتيب الوظائف الموضوعي من وصف دقيق للوظائف فإن بطاقة الوصف للوظائف تسهل عملية تصميم الاختبارات التحريرية. والشفوية التي يقتضى على الأفراد طالبى الالتحاق بالعمل اجتيازها. للكشف عن الصلاحية والقدرة اللازم توافرها فى شخص شاغل الوظيفة .

كما يقدم نظام الترتيب الموضوعي البيانات والمعلومات التي تساعد فى عملية تصميم الإعلان عن الوظائف وذلك بأن يتضمن الإعلان اسم الوظيفة واشتراطات شغلها ونبذة عن الواجبات والمسئوليات والخبرات العملية اللازمة وفى ذلك فائدة كبرى فى أن يتقدم للوظائف أفضل الراغبين فى العمل ويتنحى عن التقدم من لم تتوافر لديه الاشتراطات الموضحة بالإعلان .

٥ - تصميم واعداد تقارير قياس كفاءة الأداء للعاملين :

يعتبر التقييم الدقيق لأداء العاملين على أسس علمية وموضوعية من الأسس الهامة لترشيده استخدام الموارد البشرية إذ انه يساهم فى الامام الكمل بالقدرات المختلفة للعاملين ثم توجيههم الى الأعمال التي تتفق وهذه القدرات ، وأيضا المساهمة فى تنمية مهارات وقدرات الأفراد بصفة مستمرة سواء بالتدريب أو التوجيه يستخدم أيضا كأساس موضوعي لسياسات الترقية والحوافز وغيرها (٢٥) .

لذلك كان يقتضى على كل منظمة أن تقوم بوضع نظام لقياس أداء العاملين بها بما يتفق مع نوعيات الوظائف بها نظرا لاختلاف الوظائف وفقا للمجموعات النوعية من منظمة الى أخرى وبالتالي يقتضى أن يكون لكل مجموعة وظيفية « نوعية » عناصر لقياس كفاءة الأداء الخاص بها وهو ما لم يكن متبعاً قبل العمل بنظام ترتيب الوظائف ، ونظام ترتيب الوظائف الموضوعي يقدم لنا عناصر القياس الجيد للأداء من خلال واجبات

(٢٥) محمد محمد ابراهيم ، بحث تقييم أداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومي .

دراسة تطبيقية بكلية التجارة أسيرت ، ١٩٨٠ صفحة (٩) .

ومسئوليات الوظائف والعوامل التحليلية الداخلة في تكوين الوظيفة والتي تكشف عن نوعيتها ومستوى صعوبتها وبالتالي عندما يحدد الأداء الفعل للفرد في ضوء هذه العوامل والمكونات الموضوعية والسلوكية لانجاز الأعمال ومقارنة الأداء الفعل بمستويات الأداء المطلوبة في بطاقة الوصف التحليلية للوظيفة يمكن الوقوف على درجة كفاءة العامل بصورة موضوعية وعادلة .

٦ - صلاحية اجراءات الترقية :

انطلاقا من مبدأ صلاحية العامل للعمل الذي يسند اليه فإن نظام الترتيب فيما يقدمه من وصف للوظيفة فانه يحدد الاشتراطات اللازم توافرها لانتقال الفرد من مستوى وظيفي الى آخر . . .

كما يقدم لنا النظام تسلسلا هرميا موضوعيا لانتقال الفرد من وظيفة الى وظيفة أعلى منها مباشرة في مستويات الصعوبة والمسئولية .
وبذلك تكون عملية الترقيات قائمة على أساس سليم وموضوعي نحو تدعيم مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب بالأجر المناسب .

٧ - موضوعية اجراءات النقل والتدبير :

يهم جهة الادارة في المنظمة الاستخدام الأمثل للقوى العاملة وانطلاقا من هذا الهدف فإن الادارة دائما تبحث عن أنسب الوسائل والادوات التي يمكن أن تلجأ اليها بغية الحصول على أقصى انتاجية من الفرد العامل .

ونظام ترتيب الوظائف في تحديده لمعالم وحدود الوظيفة واشتراطات التأميل اللازمة لشغلها يقدم أداة فعالة متمثلة في الوظيفة باعتبارها وحدة قياس ، يتم في ضوءها تقييم وملائمة اتخاذ قرارات تتعلق بالأفراد وبذلك يكون أمام الرؤساء أساس عادل يهدف للصالح العام ولا يخدم أهدافا شخصية فإذا تم نقل العامل الى وظيفة لا يتوافر فيه اشتراطات شغلها فإن هذا القرار لا يخدم الصالح العام .

كما ان تحديد اختصاصات الوظائف ووضوحها يعمل على سرعة تحديد الخطئ في العمل . هذا بالإضافة الى أنه في ظل اختصاصات وظيفية واضحة يستطيع المحقق الانتهاء من التحقيق دون استغراق وقت في عمله وبذلك توقع الجزاءات في حينها دون تأخير .

٨ - رفع كفاءة البرامج التدريبية •

تكشف الدراسة التحليلية لبطاقات وصف مجموعة من الوظائف عن الاحتياجات التدريبية التي تناسب مواصفات مجموعة المتدربين على تلك الوظائف وذلك من خلال تحليل الواجبات والمسئوليات والكشف عن الجوانب التي تحتاج من شاغل هذه الوظائف الى اكتساب مهارات معينة لأداء تلك الواجبات على مستوى عال من الكفاءة • وبذلك يكون لدى المدرب فرص لاكساب هذا المهارات للمتدربين أو تعديل سلوكياتهم بما يسمح بظهور هذه المهارات المطلوبة لانجاز أعمال تلك الوظائف •

٩ - المساعدة في عمليات التنظيم الإداري :

ان الدراسة التحليلية للوظائف واعداد توصيف لها يعد أمراً بالغ الأهمية في عمليات التنظيم الإداري لما يقدمه وصف الوظيفة من بيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسئولياتها وعن خطوط السلطة ونطاق الاشراف وغيرها من عناصر الوصف مما يساعد في الكشف عن العيوب التنظيمية التي تتعلق بمخالفة المبادئ التنظيمية المعروفة عن التنظيمات البيروقراطية كما يساعد في تصوير الامكانيات المادية لتحسين نظام العمل ومكان العمل بما يتيح فرصة أكيدة نحو رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين فمثلاً نجد ان الدراسة التي تتم عند توصيف الوظائف قد تكشف عن ازدواج أو تضارب في اختصاصات الوظائف مما يتطلب إعادة النظر في اختصاصات التقسيمات التنظيمية بالهيكل التنظيمي للمنظمة لمعالجة مثل هذه العيوب •

كما ان الدراسة التحليلية للوظائف قد تكشف عن عيوب في وسائل أو طرق اداء الأعمال مما يتطلب الأمر اقتراح أساليب أو وسائل جديدة تؤثر على الوضع التنظيمي القائم وتحتم على المنظم ان يعيد ترتيب حساباته في إعادة التنظيم الجيد للعمل •

وبذلك يساهم ترتيب الوظائف في تقديم وسائل وللإصلاح التنظيمي وتحسين الأداء بما يحقق رفع مستوى الكفاءة في الأداء •

١٠ - تحسين العلاقة بين العاملين والادارة (٢٦) •

Employee Management good Relations

ان الدراسة التحليلية للوظائف تكون الأساس السليم للفهم المشترك بين الادارة وأفراد القوى العاملة بالمشروع •

فالدراسة التحليلية للوظائف تساهم في تقرير سياسات ادارية واضحة محددة وعادلة تؤدي الى تحقيق رضا العاملين عنها لموضوعيتها وبعدالتها مما يؤدي الى تحسين العلاقة بين العاملين ووجهة الادارة .

مزاي النظام الموضوعي لترتيب الوظائف :

ان المزايا التي يحققها نظام الترتيب الموضوعي للوظائف هي بمثابة النتائج الايجابية التي تكون وليدة الربط المنطقي بين العناصر الثلاثة التي سبق أن عرضناها الا وهي واجبات الوظيفة ومسئولياتها ، مطالب التأهيل اللازمه لشغل الوظيفة ، والأجر الذي يقرر للوظيفة في ضوء مستويات صعوبتها .

ومن أهم هذه المزايا نذكر ما يلي :

١ - يتمشى هذا النظام مع الاتجاهات الحديثة في الادارة بالدول المتقدمة والذي يتمثل في الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل .

ان هذا النظام يتجاوب مع ظروف العصر الحديث الذي تغلب فيه عمليات التركيز على الناحية الفنية في العمل وتسود فيه فكرة التخصص (٢٧) .

٢ - انه يكفل موضوعية شئون التوظيف عند مباشرة عمليات الاختيار ، والتدريب والترقيات ، والنقل وتقارير الكفاءة ، واعداد موازنة الوظائف فالموضوعية عند انجاز مسائل شئون التوظيف المذكورة تحقق الوضوح والسهولة والسرعة في انجازها في اطار من المساواة والعدل اللذين يحققان الرضا الوظيفي بين العاملين .

٣ - يوفر معيارا سليما لتحديد مراتب الموظفين بطريقة تحقق المساواة والعدل فيما بين شاغل لوظائف .

٤ - يكفل تحقيق درجة عالية من الروح المعنوية لمجتمع العاملين حيث نرى أنه في تحقيق كل المزايا السابقة تحقق أهم المزايا ألا وهي الروح المعنوية المرتفعة التي لها تأثير جيد على الانتاج والانتاجية للعاملين . فالموضوعية في مسائل شئون التوظيف والعدالة في تقرير الأجر ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب يحقق درجة عالية من الرضا

(٢٧) د . محمد فؤاد مهنا - سياسة الوظائف العامة وتطبيقها في ضوء مبادئ علم

التنظيم ، دار المعارف ١٩٦٧ صفحة ١٢٧ .

لدى العاملين بما يساهم في رفع الروح المعنوية لهم وهو الأمر الذي يقتضى ان تستثمره الادارة في حفز الجهود نحو زيادة الانتاج .

ورغم ما يمكن ان يقال عن نظام الترتيب الموضوعي للوظائف من انه نظام يتجاوب مع سمة العصر الذي يتميز بالتخصص كما انه يمد من الانظمة القائمة على أسس علمية في تحليل الأعمال وتحديد المرتبات بطريقة تحقق المساواة والمعادلة فضلا عن انه نظام يقدم من أساليب ادارة الأفراد أهمها ألا وهو أسلوب المجدارة . في شئون التوظيف فان فريقا من الخبراء يمددون في ذكر عيوب هذا النظام ويستشهدون في ذلك بتراجع تطبيق هذا النظام في بعض الوزارات والأقسام بالولايات المتحدة الأمريكية ويوجهون مجموعة من الانتقادات .

اهم الانتقادات الموجهة لنظام الترتيب الموضوعي للوظائف .

١ - الاغراق في التفاصيل يجعل منه نظاما معقدا صعب التطبيق ، يقول الاستاذ Wilmerding ان نظام الترتيب الأمريكى نظام معقد وصعب التطبيق يميل الى الاغراق في التفاصيل وانشاء عدد ضخم من فئات الوظائف Classes ومجموعات فئات Series Classes والمجموعات المهنية Occupation Groups رغم أن هذا العدد الضخم من التقسيمات يقوم على فروق طفيفة بين الوظائف سواء من ناحية طبيعة عملها أو مستوى صعوبتها ومسئولياتها (٢٨) .

٢ - يعوق المرونة في ادارة الأفراد . نظرا لقيام هذا النظام على أساس من التخصص والمواصفات الدقيقة للوظائف فان عمليات اختيار الأفراد تستند الى التخصص الزائد في شغل الوظائف . وبدهى ان هذا الأمر يعوق مرونة تحرك العمالة من وظيفة الى أخرى حتى ولو تماثلت الوظيفتان الى حد ما في طبيعتهما ومستواهما وهذا الأمر يقيد الانتفاع بإمكانات القوى العاملة .

٣ - لا يوفر النظام مستقبلا وظيفيا لأفراده يحملهم على الاخلاص والتفاني في الخدمة فالترقية ليست من سمات هذا النظام ولا يخفى ما للترقية من اثر في الحياة الوظيفية .

(٢٨) د . زكى محمود حاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٢٥٨ .

٢٥٨ من :

Lucius Wilmerding, Classification Principles and Methods.

٤ - الفصل بين الوظيفة باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسئوليات وبين الموظف الذي يمارس هذه الوظيفة يفقد هذه الممارسة نمط شخصية وكفاءة الموظف وقدراته والتي تستمد منها الوظيفة فاعليتها .

ويتجلى هذا العيب واضحا فى وظائف الادارة العليا فرغم تحديد الواجبات والمسئوليات لمثل هذه الوظائف الا ان لكل فرد قدرات خاصة يصنعها الواقع الفعلى فى أسلوب انجاز واجبات ومسئوليات هذه الوظائف وهو الفرق الذى يميز بين المدير الفعّال والمدير غير الفعّال .

ويبدو ان هذه العيوب التى تشوب موضوعية نظام الترتيب مردود عليها فى النقاط الآتية :

١ - ان النظام الموضوعى لترتيب الوظائف لا يفغل مبدأ مهنة الخدمة العامة Career Service فقد أثبتت الدراسات الاحصائية فى الجهات الخاضعة لقانون ترتيب الوظائف الأمريكى وجود ظواهر تشير الى تقدم الموظف الأمريكى فى سلك الخدمة العامة فمثلا فى ديوان الموظفين الاتحادى Civil Service Commasion فقد استمر فى الخدمة به منذ عام ١٩٥٠ الى ١٩٥٩ عدد ٥٩ موظفا من جملة ٩٢ فردا عينوا عام ١٩٥٠ وتقلدوا مناصب رئيسية بالديوان (٢٩) .

٢ - الفصل بين الوظيفة والموظف عند تحديد واجباتها ومسئولياتها وعند تقييمها وتحديد مطالب التأهيل اللازمة لشغلها هو فصل منطقي قائم على أساس ان كل وظيفة تحدد مكوناتها ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها من منطلق احتياجات التنظيم والعمل فى المنظمة لا من منطلق احتياجات ورغبات الأفراد . . .

كما ان شاغل الوظيفة ليس له أدنى تأثير على خصائصها ومسئولياتها وليس على الموظف ان يخرج عن نطاق وظيفته أو مجال مسئولياته توسعا فيها أو انتقاصا منها .

ومما يجدر التنبيه اليه هنا ان الفصل بين الوظيفة والموظف هو أمر يتم فى مرحلة انشاء نظام ترتيب الوظائف عندما تتم عمليات التصنيف والتوصيف والتقييم ولكن هذا الفصل ما يلبث ان يختفى فى مرحلة تنفيذ النظام عندما يسند للموظف القيام بواجبات ومسئوليات وظيفته حيث

(٢٩) د . زكى منصور هاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٤٥ .

التفاعل والارتباط بين الوظيفة وشاغلها ، ويصبح الفرق بين موظف وآخر هو طبيعة ممارسة الفرد لواجباته ومسئوليّاته ، فهناك من الأفراد من يكفل تغطية احتياجات الوظيفة بدرجة كفاءة عالية كما أن هناك أفرادا يسجلون عن تغطية احتياجات وظائفهم حتى ولو بدرجة عادية وهذا الأمر هو ما يمثل الفروق الفردية للتباين المهود في خصائص الأفراد ومواهبهم وقدراتهم الفردية .

إن دقة تحديد مطالب التأهيل خاصة ما يتعلق بمطالب الوظيفة التي تتعلق بالمهارات الذهنية والقدرات البدنية والمواصفات الشخصية وكذلك دقة اختيار العاملين يوفر للمنظمة في ظل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف قوى عاملة على درجة عالية من الكفاءة .

٣ - لقد لجأت بعض الدول الأوربية ذات النظام الشخصي لترتيب الوظائف الى الأخذ بفكرة النظام الموضوعي لترتيب وظائف فئات المتخصصين Specialist Classes حسبما حدث في النظام الانجليزي (٣٠) .

(٣٠) د. زكي محمود حاتم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٤ .

الفصل الثاني

مفهوم النظام الشخصي لترتيب الوظائف

نتناول في هذا الفصل بالعرض والتحليل النظام الشخصي لترتيب الوظائف وهو نظام يمثل أحد نظامين يسودان دول العالم .

فالترتيب الشخصي للوظائف يسود عددا من الدول الأوربية والأنظمة العلمية العسكرية أما النظام الموضوعي لترتيب الوظائف فيسود الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وسويسرا حسبما أشرنا الى ذلك في الفصل السابق .

وتنقسم دراسة هذا الفصل الى المبحثين التاليين :

المبحث الأول :

ماهية النظام الشخصي لترتيب الوظائف للتعريف به وبخصائصه .

المبحث الثاني :

الفروق النظرية بين النظام الشخصي والموضوعي لترتيب الوظائف للتأكيد على خصائص كل نظام وتجديده الفروق الجوهرية بين النظامين .

المبحث الأول

ماهية النظام الشخصي لترتيب الوظائف

النظام الشخصي في ترتيب الوظائف يقوم على مبدأ الرتبة الشخصية Personal Rank Concept الذي يركز اهتمامه على الموظف شاغل الوظيفة فيما يتعلق بمؤهلاته ومركزه في السلم الوظيفي وأقدميته وحقوقه وعلاقاته بغيره من الموظفين بالمنظمة بصرف النظر عن الصل الذي يقوم به الموظف وعلاقته بالأعمال الأخرى بالمنظمة (١) .

في النظام الانجليزي :

يعنى فقط بتنظيم المرشحين أنفسهم حسب مؤهلاتهم لا بتنظيم الوظائف ذاتها حسب طبيعة ونوع عمل الوظيفة (٢) .

وهذا النظام يسمى لدى لوثر جيولييك نظام « البرنامج والقوى البشرية » وهو نظام يبدأ بأفراد القوى العاملة لانجاز عمل معين ، فالنظام له نقطتان بداية هما العمل والأفراد الذين يؤدون هذا العمل (٣) . نفس هذا النظام يحدد الهدف أولا والمتمثل في انجاز عمل معين تقوم به المنظمة ثم على المنظمة استخدام القوى العاملة التي لديها بالطريقة التي تراها في نطاق خصائص وميزات وقدرات هؤلاء الأفراد .

فالحمل في نظام الترتيب الشخصي غير مقيد سلفاً بمواصفات محددة وتفصيلية للوظائف وإنما يسير العمل على مدى خبرات وخصائص أفراد القوى العاملة . فلا يعين الموظف لشغل وظيفة معينة ومحددة الواجبات والمسئوليات والسلطات وإنما يكون تعيين الفرد على أساس توافقه وتلائمه مع مجموعة العمل أو استكمال أحد الأركان التي يتطلبها تنفيذ المهمة .

ويتبين من العرض السابق ان « الوظيفة » Job في نظام الترتيب الشخصي للوظائف لا تتم بتحديد مواصفاتها بشكل تفصيلي كما لا تحدد

Mosher, Ibid., p. 204.

(١)

(٢) - محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١١٦ .

(٣) لوثر جيولييك ، دكتور ابراهيم حلمي عبد الرحمن تنظيم الاداة الحكومية في الجمهورية العربية المتحدة - تقرير مقدم منها الى اللجنة المركزية لتنظيم الاداة الحكومية . القاهرة يونيو ١٩٦٢ .

درجة الوظيفة ومرتبها على أساس الأعمال الداخلة فى الوظيفة ، ولكن يحدد ذلك على ضوء المؤهلات والخبرات الشخصية للأفراد المعينين بالفعل أو المزمع الاستعانة بهم .

ونظرا لأن عمل الوظيفة غير محدد على وجه الدقة والتفصيل فإن مسميات الوظائف قد لا تكشف بصورة معبرة عن طبيعة أعمال هذه الوظيفة فمثلا وظيفة كاتب قد تكون وظيفة تتعلق بأعمال الحسابات أو اجراء تسويات مالية أو أعمال الحسابات ولكن المسمى الوظيفى لا يعكس أيا من هذه الأعمال وأصبحت الوظيفة مجموعة من الأعمال المتنوعة وتفتقر بذلك الوظيفة الى التخصص وينعدم تقسيم العمل بشكل وظيفى محدد .

فنظام الترتيب الشخصى للوظائف فى فرنسا يتخذ من الوظيفة وسيطا إجباريا فى عمليات التنظيم يهدف منها الى تنظيم الموظفين وتحديد مرتباتهم ودرجاتهم استنادا الى ظروفهم ومؤهلاتهم الدراسية ومهاراتهم العامة ويوضح ذلك Gregorie بقوله ان فكرة الوظيفة تبقى فى كل تنظيم بمثابة وسيط إجبارى بين حاجة العمل والوسائل البشرية التى تستخدم للقيام بالعمل (٤) .

خصائص النظام الشخصى لترتيب الوظائف .

يستمد النظام الشخصى لترتيب الوظائف خصائصه من سمات مبدأ الرتبة الشخصية ويمكن تقسيم خصائص النظام الشخصى لترتيب الوظائف على مستوى العناصر التالية :

١ - اختيار المراد القوى العاملة :

حيث يسود مبدأ الرتبة الشخصية يوجه الإهتمام الى اختيار الأفراد ذوى القدرة العامة والصلاحية العامة General Competence وذلك للتقدم فى سلك الخدمة Career Service أكثر مما يوجه الى اختيار القدرة الخاصة Specific Competence لشغل وظائف محددة وعمل معين (٥) .

ب - مفهوم شغل الوظيفة :

لا تحدد درجة الوظيفة والشروط التى يجب توافرها فيمن يشغلها على أساس عمل الوظيفة Position وإنما تحدد درجة الموظف ومركزه

(٤) د* محمد قزاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٢٢ .

(٥) د* ذكى محمود هاشم ، رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره صفحة ٢١ .

فى نطاق الوظيفة العامة *Emploi* على أساس مؤهلاته ومميزاته الخاصة . وعلى أساس هذه المؤهلات والمميزات يوظف فى الوظيفة التى تناسبه (٦) . ومن هنا يتبين أنه فى ظل هذا النظام لا يوجد ارتباط بين الهيكل الوظيفى والتنظيمى وبين هيكل الدرجات الخاصة بالموظفين ، ولا يرتبط الموظف بالوظيفة وإنما لجهة الإدارة أن تلحقه فى أى وظيفة داخل الإطار العام للكادر الذى يلحق به بالمنظمة أو خارجها .

ج - أسلوب الترقية :

يكاد أن تعتبر الترقية حقاً مكتسباً للموظف حالة قضائه فترة زمنية محددة فى درجته الحالية وخطوط الترقية إلى المرتبة الأعلى واضحة ولا ترتبط بوجود وظيفة فى الهيكل التنظيمى فقد يرقى الموظف إلى درجة أعلى ويظل يمارس ذات اختصاصاته التى كان يزاولها قبل الترقية فى النظام الانجليزى يكون تنظيم شئون الموظفين فى انجلترا على ما يبدو مستقلاً عن تنظيم الجهاز الإدارى ولا تكاد توجد علاقة فى النظام الانجليزى بين تنظيم درجات الموظفين وبين التنظيم الداخلى للوزارات والمصالح والإدارات (أى تنظيم الوظائف) (٧) .

د - التقسيم النوعى للوظائف :

إن ترتيب الوظائف الشخصى يقوم على أساس التقسيم العريض الواسع للوظائف العامة فى مجموعات وظيفية تتماثل الوظائف الداخلة فى كل مجموعة منها فى نوع العمل وطبيعته بصفة عامة بينما تختلف فيما بينها اختلافاً واسع النطاق فى مستوى صعوبة العمل ومسئوليته .

وتقسم كل مجموعة وظيفية إلى عدد من الدرجات تمثل مستويات وظيفية حددت بطريقة تحكيمية لا تستند إلى دراسة تحليلية للوظائف .

فى النظام الفرنسى مثلاً لا يوجد وصف للوظائف العامة كما لا يوجد ربط بين الدرجة والوظيفة . فالوظيفة على الهيكل الإدارى منفصلة عن الدرجة ، وعلى ذلك تخصص الدرجة للموظف وليس للوظيفة وبالتالي لا تعكس الدرجة الحاصل عليها الموظف الوظيفة فى العمل الذى يؤديه .

وبذلك يقسم النظام الشخصى للوظائف حصراً وترتيباً للموظفين

(٦) د - محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٢٥ .

(٧) د - محمد فؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره صفحة ١٤٦ .

أنفسهم دون الوظائف التي تؤدي والمستويات التي تمارس ، وتنظيم
شئون التوظيف هي بمثابة قواعد لتنظيم شئون الموظفين وتحديد درجاتهم
ومرتباتهم على أساس مؤهلاتهم الدراسية ومستواهم الثقافي .

ففي كلا النظامين الفرنسي والانجليزي لا يوجه الاهتمام الى تقييم
الوظائف العامة على أساس واجباتها ومسئولياتها كما هو الحال في النظام
الأمريكي وبذلك أخفقت الدول التي أخذت بالنظام الشخصي في ترتيب
الوظائف في تحقيق مبدأ الأجر على قدر العمل وتساوي الأجر اذا
تساوت صعوبة الأعمال في مسئولياتها ومستواها وان اختلفت
في نوعها وطبيعتها ، وهو ما استطاعت الدول التي تطبق النظام الموضوعي
تحقيقه لاستنادها الى الوظيفة كركيزة موضوعية تضمن سلامة اجراءات
التقييم وتحديد الأجور من ناحية وتضمن من ناحية أخرى تحقيق العدالة
بين العاملين عند مستوى مميث أفضل بالمقارنة بأقرانهم بالمنظمات الأخرى
كلما أمكن ذلك .

المبحث الثاني

الفروق النظرية بين النظام الشخصي والموضوعي في ترتيب الوظائف

اذا كان نظام الترتيب الموضوعي للوظائف يركز على مبدأ الوظيفة
Position Concept حيث يركز الاهتمام على العمل ذاته أي على الوظيفة
في كونها مجموعة محددة من الواجبات والمسئوليات ، فان نظام الترتيب
الشخصي للوظائف يركز على مبدأ الرتبة الشخصية Personol Concept
حيث التركيز على الموظف شاغل الوظيفة خاصة فيما يتعلق بمؤهلاته
ومرتبه ومركزه في السلم الوظيفي وأقدميته .

ومع تباعد المفهومين على مستوى الاطار النظري لهما فان النظامين
عادة ما يلتقيان عند التطبيق العمل ليس في البلدان حديثة العمل بله
النظم ولكن هذا الالتقاء ينعقد في البلدان التي نشأ فيها كلا النظامين .

يقول الكاتب William Moshor في عرضه للفروق النظرية بين
النظامين انه لا يستبعد التوفيق بين النظامين فالتوفيق ممكن وغير
مستحيل .

وتتمثل أهم الفروق النظرية بين النظام الشخصي والنظام الموضوعي فيما يلي (أ) :

١ - من حيث التخطيط الإداري :

لما كان نظام الترتيب الموضوعي يركز على الوظيفة فإنه مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغيرات في الأوضاع التنظيمية باعتبار أن الوظيفة جزء من خطة التنظيم . لذلك كان القول بأن هذا النظام أكثر تناسبا مع التخطيط الإداري قصير الأجل .

كما أن النظام الشخصي لترتيب الوظائف يتناسب مع التخطيط طويل الأجل إذ أن هذا النظام يعتمد على مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءة والمقدرة العامة وتحدد أعمالهم من وقت لآخر في ضوء احتياجات المشروع وخصائص وكفاءة هؤلاء الأفراد من ناحية أخرى .

وتجدر الإشارة هنا إلى أننا نميل إلى القول أن ترتيب الوظائف الموضوعي يتناسب إلى حد كبير مع التخطيط طويل الأجل إذ أن التغيرات التنظيمية تحدث لتطويع الواقع نحو تحقيق الهدف باعتبار التنظيم وسيلة لتحقيق الأهداف . وهي تغيرات أقرب إلى أن تكون متوسطة الأجل .

٢ - من حيث التنسيق :

لما كانت الوظيفة في النظام الموضوعي موصفة ومحددة الواجبات والمسئوليات ومحددة العلاقات بالوظائف الأخرى فإن خطوط السلطة والمسئولية محددة وواضحة مما يحقق التنسيق المطلوب بين مجموع تلك الوظائف .

ومع هذا فإن غيبة التنسيق في النظام الشخصي أمر مستبعد فتحديد المسئوليات والسلطات يتم التكليف به والتأكيد عليه من خلال فريق العمل إذ يقوم الرئيس في سبيل تحقيق ذلك بجهود كبيرة للتنسيق حتى يتمكن الفريق من تحقيق وإنجاز الأهداف .

٣ - من حيث تحديد الأجر :

إن الأجر هو نقطة التقاء بين النظامين إلا أنها يختلفان في أساس تحديد هذا الأجر .

فالأجر في النظام الموضوعي يعتمد على أساس عناصر العمل من
واجبات ومسئوليات وما يتطلبه العمل من مطالب تأهيل لا يميز هذه
الواجبات والمسئوليات فالأجر يقرر للوظيفة .

أما في النظام الشخصي لترتيب الوظائف فإن الأجر يتحدد على أساس
مدة خدمة الموظف وثقافته وقدراته في انجاز العمل فالأجر يقرر للموظف
ومع هذا فإن النظامين يتفقان في تحديد معدل الأجر - باختلاف أساس
تقديره فالأجر له حد أدنى وحد أقصى ويزداد أجر العامل فيما بين الحدين
على أساس طول مدة الخدمة ودرجة الاتقان والكفاءة في أداء العمل .

ورغم الفروق النظرية التي ذكرت فإن التوفيق بين مبدأ الوظيفة
ومبدأ الرتبة الشخصية في مجال التطبيق العملي كان واضحا تماما في
التطبيق بمعدل النظام الأول في الحكومة الاتحادية الأمريكية وفي معدل
النظام الثاني في إنجلترا وفرنسا وبعض الأنظمة العسكرية .

فنظام الخدمة العامة في الحكومة الاتحادية الأمريكية أخذ الى حد
ما من مبدأ الرتبة الشخصية فكثير من الظواهر تشير الى تقدم الموظف
الأمريكي في سلك الخدمة العامة ليس في منظمته فحسب بل انه يمكن نقله
من منظمة حكومية أخرى... ويؤيد ذلك اجتماع رؤساء أقسام التعيينات
في الوزارات المختلفة اسبوعيا بمدينة واشنطن لتبادل المعلومات حول
الوظائف الخالية في هذه الوزارات ومدى امكان النقل اليها من الوزارات
الاتحادية الأخرى .

كما أن ما يؤيد اتجاه الجانب الأمريكي نحو تطبيق مبدأ الرتبة
الشخصية هو ما أخذ به الى حد ما فكرة اختيار موظفين ذوي صلاحيات
وقدرات عامة ثم توفر لهم وحداتهم التدريب بعد التحاقهم بالعمل حسبما
جاء ذلك بدليل خدمات التدريب والتطوير .

As the office of training and development (O.T.D.)
Of the U.S. Office of Personnel Management (O.P.M.)

We are responsible for leadership in training and development
of the Federal workforce. (٩)

وقد يكون هذا الاتجاه مؤشرا على تنازل النظام الى حد ما عن التحديد
المقيق لاشتراطات شغل الوظائف وذلك بخفيف هذه الاشتراطات التي

U.S. Office of Personnel Management, Guide to Training and (٩)
Development Services, U.S. Government Printing Office, 1985, Page.
1-2.

تتعلق بنوع الخبرة أو بنوعية التأهيل وهو أمر يتطلب مزيدا من البحث قبل اقراره - كما قد يكون هذا الاتجاه مرجعه الى احتفاظ المنظمات بكوادرها من القوى العاملة التي دخلت الخدمة ابتداء ومحاولة تدريجيا في مجالات التخصص بما يسمح بالاستفادة منها والمحافظة عليها لتربية كوادر ذات انتماء لتلك المنظمات وهي الخاصية التي كانت مفتقدة في ظل الممارسة خلال السنوات السابقة لذلك .

وكما أخذت الدول التي تطبق نظام ترتيب الوظائف الموضوعي من مبدأ « الرتبة الشخصية » فإن الأنظمة العسكرية التي تمثل النظام الشخصي في ترتيب الوظائف قد أصبحت تولى اهتماما الى الوظيفة بازدياد اهتمامها بعمليات تحليل الوظائف في داخل تلك الأنظمة العسكرية .

ومع هذا التقارب والتوفيق فإن كل نظام من هذين النظامين لا زال يركز على جوهره وفكرته التي بنى عليها فالوظيفة ركيزة أساسية للنظام « الأول » وما زال الموظف شاغل الوظيفة هو دعامة النظام الثاني (الشخصي) .

الباب الثانى

**تقييم نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى
بجمهورية مصر العربية**

نقسم في الفصل الأول من هذا الباب عرضاً للمراحل التاريخية التي مر بها نظام ترتيب الوظائف في القطاع الحكومي بجمهورية مصر العربية منذ عام ١٩٦٤ وحتى الآن ويسبق ذلك عرض موجز لمرحلة تاريخية هامة سابقة لهذه الفترة حيث تعتبر الفترة من ١٨٨٣ م وحتى عام ١٩٦٤ الجذور الأصلية التي استمد منها نظام الترتيب في مصر هويته وطبيعته بل هي في حقيقتها تمثل الظروف التنظيمية والقانونية للوظيفة التي نشأ منها النظام وبدأ تطبيقه بصورة فعلية منذ صدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ . وهو ما نعرضه في الفصل الأول .

وفي الفصل الثاني عرضنا دور واختصاصات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وقد كشف البحث عن الجهود الضخمة التي بذلها خبراء الجهاز والعاملون به في إرساء قواعد النظام ومحاولات البحث في مجال النظرية ومجال التطبيقات لحل مشكلات النظام والعمل على تهيئة المناخ لتحقيق أهداف النظام . كما أوضحنا دور الوحدات الإدارية في تنفيذ النظام مع التركيز على ما واجهته وحدات الحكم المحلي من صعوبات تم تذليلها بجهود خبراء الجهاز في تنفيذ النظام بتلك الوحدات .

ولقد واجه النظام مشاكل ومعوقات عديدة منذ عام ١٩٦٤ منها ما قد ارتبط بالتشريعات التي صدرت بتوقف العمل بالقواعد الموضوعية في شئون التوظيف ومنها ما ارتبط بالمشاكل المترتبة على موضوع النظام وفكرته الأساسية ، كما أن منها ما ارتبط بمقاومة الأفراد للنظام في إطار مقاومة التغيير هذا ما تم عرضه في الفصل الثالث .

كما قمنا في الفصل الأخير من هذا الباب إظهاراً لمدخل نظمي لنظام ترتيب الوظائف من خلال مفاهيم وأفكار نظرية النظم من أجل حل مشكلات النظام وتطوير وتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق نتائج ذات فعالية للنظام تضمن استمراره في إطار من التنفيذ المرتبة المستمدة من بيئة النظام .

الفصل الأول

المراحل التاريخية لتنظيم ترتيب الوظائف

من نظام ترتيب الوظائف بالجهاز الحكومي ووحدات الحكم المحلي بأربع مراحل تاريخية ، ولقد صبحت كل مرحلة تشريعاتها ومحاولات التنفيذ وما أثير من قضايا فأصبح لكل مرحلة خصائصها والاطر الخاص بها .

ويمكن تقسيم هذه المراحل على ضوء ما صدر من تشريعات خاصة بموظفي الدولة ، حيث ان قانون العاملين في كل مرحلة يتضمن خصائص النظام الوارد ضمن أحكامه كما تعكس التشريعات التي تلت صدور القانون وتعلق بالنظام المحاولات التي جرت لتطبيق النظام .

فقد حددنا في المبحث الأول من هذا الباب أهم الملامح والمسارات الموضوعية في التوظيف في الفترة ما بين ١٩٥١ وحتى ١٩٦٣ م وقد سبقها ملخص لأمم ملامح النظام الوظيفي للفترة السابقة منذ ١٨٨٢ وحتى بداية هذه الفترة .

كما تناول المبحث الثاني أهم تطورات نظام ترتيب الوظائف في ظل العمل بالقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وهي فترة تميزت بأنها فترة تمهيد لتنفيذ النظام لتهيئة المناخ الوظيفي لتطبيق الترتيب الموضوعي للوظائف .

وفي المبحث الثالث فقد استعرضنا أهم ملامح النظام الموضوعي لترتيب الوظائف في ظل أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، وهي الفترة التي استقر العمل فيها بأحكام نظام الترتيب الموضوعي للوظائف في مصر .

المبحث الأول

المسارات الموضوعية في شئون التوظيف

في الفترة من ١٩٥١ وحتى ١٩٦٣

١ - تقديم عن أهم المسارات الموضوعية في شئون التوظيف من الفترة من ١٨٨٣ حتى ١٩٥٠ م

بدأت أولى محاولات تنظيم شئون التوظيف والموظفين في مصر بصدر الأمر العالي من الخديو توفيق في ١٠ أبريل ١٨٨٣ والمسمى بلائحة تسوية حالة المستخدمين الملكيين (١) والمتضمن بأن يكون لمصالح الملكية الميرية نظام خاص بها وأن تقرر درجات لمستحقها ، وأن تقسم الوظائف التي تتكون منها هذه الدرجات إلى قسمين هما الوظائف الرئيسية ، والوظائف الصغيرة . على أنه يجوز تقسيم كل قسم إلى جملة أنواع يتقرر لكل منها ماهية تخصه .

كما حدد الأمر العالي شروط القبول والتي يجب توافرها في طالب الاستخدام على أن يجتاز الطالب امتحان قبول أمام لجنة مختصة ، وأن يظل الموظف فترة اختبار قبل أن يكون تعيينه نهائياً ، كما تضمنت أحكام هذا الأمر العالي قواعد الترقية بالانتخاب أو الأقدمية .

ومن الواضح أن الميعار الذي كانت توصف به الوظيفة على أنها رئيسية أو صغيرة هو معيار الموقع الوظيفي بالتنظيم الخاص بالمصلحة بالإضافة إلى معيار العرجة المالية لتلك الوظيفة بمعنى أنه لم يكن للوظيفة معيار موضوعي ثابت وإنما التمييز يأتي تبعاً لوصف العامل بأنه موظف أو مستخدم .

والمقصود بأن كلا من قسمي الوظائف الرئيسية والصغيرة يجوز تعيينه إلى جملة « أنواع » أنه يجوز تقسيمها إلى جملة « وظائف » .

(١) للوقوف على تفاصيل أكثر تتعلق بالأمر العالي المذكور يرجع إلى :

١ - « مصر جدي إبراهيم » : « الوظائف الحكومية وظهور مشكلاتها » ، مجلة العلوم الإدارية ، ديسمبر ١٩٦٢ ويبحث ملحق إلى « طقس التنمية الإدارية الدور الأول » ، ١٩٦٣ .
ب - عبد الرحمن الرافعي ، مصر استعاضيل ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية الجزء الأول ١٩٤٨ .

لكل منها « درجة مالية » معينة . وهذا هو الجانب الموضوعي في الأمر
العالي المذكور أى أنه توجد « وظائف » ولها « درجات مالية » .

ويعد هذا الأمر العالي صدرت قواعد التمييز والترقية للمستخدمين
والواردة باللائحة المعتمدة من مجلس النظار في ١٧/٦/١٨٨٩ (٢) .

وقد تضمنت هذه اللائحة ما يلى :

(أ) قسم الوظائف الكبيرة ويشمل جميع الوظائف التى فئة ماهياتها
١٨٠ جنيتها مصرياً سنوياً فما فوق .

(ب) قسم الوظائف الصغيرة يشمل جميع الوظائف الأخرى .

وقد أضافت اللائحة الى القسمين قسماً ثالثاً وهو قسم الوظائف
الفنية .

وكان هناك وصف آخر للوظائف هو « الوظائف الإدارية الكبيرة »
حسبما ورد بذكره ٩/٤/١٨٩٢ .

وقد عرف ذكره ٤/١٢/١٨٩٢ الوظائف الفنية بأنها وظائف
المهندسين الميكانيكيين وقبودانات وسوارى وابورات البحر والأسطة باشية
ونظار المدارس والنوجات والأطباء والاجزاجية والكيمائيين والحكام
والبيطرة ، والقوابل والمرضين والصيارف والعدادين والمثمنين وغيرهم .

وترتيب درجات المستخدمين هو عبارة عن مجموع مستخدمى كل
مصلحة ويجب أن يصدق عليه من اللجنة المالية ومجلس النظار
كما يجب هذا التصديق عند تعديل هذا الترتيب حسبما جاء بذكره
٢٤/٦/١٩٠١ وهو الذى ألقى تقسيم الوظائف الى الأقسام التى جاءت
بالأمر العالي الصادر فى ١٠/٤/١٨٨٣ . ولقد أعطى الأمر العالي الصادر
فى ١٩٠١ م حرية إطلاق يد الرؤساء فى تعيين وترقية الموظفين
التابعين لهم .

— كادر ١٩٠٧ —

ثم صدر عام ١٩٠٧ ما عرف « بكادر ١٩٠٧ » وهو أول كادر لمرتبات
الموظفين وهذا الكادر قد أدخل بالنظام الوظيفى المرتبط بالوظيفة والذى

(٢) د . محمد الطيف عبد اللطيف ، تطور مفهوم الوظيفة فى مائة عام ، مجلة التنمية
الإدارية عدد أبريل ١٩٨٢ .

قرر لأول مرة بالأمر العالي ١٨٨٣ م وهو الأمر الذى ربط الأجر بالوظيفة دون الموظف شاغلها .

وكادر ١٩٠٧ قرر الأجر « للموظف » بحيث ان كل من يتواجد فى درجة معينة يمنح الأجر المقرر لها بصرف النظر عن « العمل » الذى يؤديه والمسئوليات التى يمارسها .

كما أن ربط درجة الموظف بعدده عاملان طبقا لنصوص هذا الكادر وهما :

— المؤهل الدراسى .

— الأقدمية فى الدرجة الحالية .

وذلك بغض النظر عن مطالب العمل ومسئوليته .

وحدد الكادر درجات القسم الادارى كما يلى :

الدرجة	من	الى
الرابعة	٥	٨ ج شهرى
الثالثة	٩	١١ ج شهرى
الثانية	١٢	١٦ ج شهرى
الأولى	١٨	٢٢ ج شهرى
وكيل قسم	٣٠	٣٥ ج شهرى
وكيل ادارة	٣٧	٤٣ ج شهرى
ناظر ادارة	٤٧	٦٥ ج شهرى

وبعد الحرب العالمية الأولى تطلب الأمر التدخل للإصلاح وذلك لازدياد عدد الموظفين نسبيا وزيادة مسئوليات الدولة وكثرة الشكاوى من ادارة الجهاز الحكومى وارتفاع تكاليف المعيشة وتطلع العاملين نحو زيادة رواتبهم وتعديل درجاتهم ، فاقترح رئيس الوزراء عام ١٩١٥ م اعادة تنظيم الادارات المدنية والنقل مجلس أعلى للموظفين وقد وافق مجلس الوزراء على هذه المقترحات .

ولقد أصدر مجلس الوزراء القواعد التالية :

- ١ - أن يكون الالتحاق بالخزمة العامة عن طريق امتحانات المسابقة .
- ٢ - أن يكون المؤهل العلمي شرطاً من شروط التقدم للمسابقة ، ولكنه لا يسطى لحامله الحق في مرتب معين .
- ٣ - وجوب انشاء هيئة تتولى مسئوليات تنظيم ومراقبة عملية اختيار الموظفين .

ولكن هذه القواعد لم تخرج الى حيز التنفيذ حتى شكلت لجنة بقرار من رئيس مجلس الوزراء لاعداد كادر جديد لموظفي الدولة .

— كادر ١٩٢١ م

وفي ٣٠ يونية ١٩٢١ أصدر مجلس الوزراء قرارا عرف بكادر ١٩٢١ م وقد تضمن هذا الكادر مايلي :

١ - تقسيم الوظائف الى فئات

ولقد قسم الكادر الوظائف الى قسمين أو كادرين :

(أ) الكادر الكتابي .

(ب) كادر الوظائف الادارية والفنية .

٢ - تقسيم الفئة الى مستويات متدرجة من الصعوبة والمسئولية

وقد قسم كادر ١٩٢١ وظائف الكادر الكتابي الى ثلاثة مستويات أ ، ب ، ج ويشمل كل مستوى منها نطاقا معينا من الصعوبة والمسئولية وخصص لكل مستوى منها درجة مالية واحدة .

كما كان جدول الأجور مقسما الى ١٢ درجة حسبما هو موضح بالجدول التالي رقم ١ :

جھول رقم (۱)

جھول ملازن للدرجوات المالية لكل من كادر ۱۹۲۱ و كادر ۱۹۳۹

کسادر ۱۹۳۹		کسادر ۱۹۲۱		کسادر ۱۹۲۱	
الدرجوة	الدرجوة	الدرجوة	الدرجوة	الدرجوة	الدرجوة
۳۵۰۰	درجات عليا	۳۰۰	درجات عليا	۱۶۰۰/۲۰۰	الاولى ۱
۴۰۰۰	وزير	۳۰۰۰ او ۴۵۰۰	وزير	۱۵۰۰/۲۰۰	ب
۶۰۰۰	مستشارة	۱۸۰۰	مستشارة	۱۳۱۰/۲۰۰	ج
۱۴۰۰	وكيل وزارة	۱۶۰۰	وكيل وزارة	۱۱۴۰/۹۰۰	التالية
۱۶۰۰	وكيل وزارة مساعد	۱۵۰۰	وكيل وزارة مساعد	۹۶۰/۷۲۰	التالية
۱۲۰۰	مدير علم ب		مدير علم ب	۸۴۰/۵۴۰	الراية
۱۰۸۰/۹۰۰	مدير علم ب رئيس الصلحة	۱۲۲۰/۱۱۴۰	مدير علم ب رئيس الصلحة	۹۰۰/۲۴۰	الخاصة
۱۰۸۰/۹۰۰	اول	۱۲۳۰/۱۱۴۰	الاولى ۱	۵۱۶/۲۴۰	كادر خاص
۹۰۰/۷۲۰	ثانية	۱۳۱۰/۱۰۸۰	الاولى ب	۴۶۸/۱۸۰	۱
۷۲۰/۵۴۰	ثالثة	۱۷۰۰/۱۰۲۰	الاولى ج		الاسامة
۵۴۰/۴۲۰	رابعة	۹۸۴/۸۴۰	التالية	۳۳۱/۱۲۰	كادر خاص
۴۲۰/۳۰۰	الخاصة	۸۴۰/۷۴۸	التالية	۳۱۲/ ۹۶	ب
۱۸۰/۲۰۰	الاسامة	۶۹۶/۴۸۰	الراية		الاسامة
۴۰۰/۱۸۰	الاسامة	۵۱۰/۲۴۰	الخاصة	۹۱۶/ ۷۲	كادر خاص
۱۲۰/۷۲	التالية	۳۹۶/۱۸۰	الاسامة		ج
۷۲/۳۶	التالية	۲۵۲/۹۶	الاسامة		
		۱۸۰/۷۲	التالية		

كما تضمن الكادر عددا من القواعد التي نظمت شئون التوظيف بشكل يدخل في إطار من الموضوعية ومنها (٣) :

— ان يكون الالتحاق بالخدمة العامة عن طريق امتحانات مبنية .
— ان يكون المؤهل العلمي شرطا من شروط التقدم للمسابقة ولكنه لا يعطى لحامله الحق في مرتب معين .

— تأكيد أهمية النظر إلى واجبات ومسئوليات الوظيفة في مجال تحديد الأجر .

— تصنيف الدورات لوظائف محددة ، وكافة الوظائف المتشابهة في مسؤولياتها ومستوى صعوبتها تختص لها درجة واحدة ، في عملي أجر واحد .

وفي الحقيقة فإن كادر ١٩٢١ لم ير النور ولم يظهر في مجال التطبيق العملي بصورته التي أقرت حيث توالى القرارات من مجلس الوزراء بالعدل عن هذا النظام وانهارت قواعد الترقيات والملاوات التي أوردتها كادر سنة ١٩٢١ وانهارت معها كل القواعد الموضوعية في الاختيار والتعيين والترقية وتحديد الأجر .

لقد أقرت أحكام كادر ١٩٢١ تقرير مبدأ الترتيب الموضوعي للوظائف العامة إلا أنها لم توضع موضع التنفيذ .

لقد صدر بعد ذلك عدة كوادرها منها كادر عام ١٩٣١ وكادر عام ١٩٣٩ وقد كانت في مجموعها أحكام وقواعد شديدة الوطأة على موظف الدولة إذ نالت من مرتباتهم وعلاواتهم فأنازت غضبهم وشكواهم وزادت حدة الغضب بارتفاع مستويات الأسعار والفلاء الذي ساد العالم كله .

لذلك تحول المشرع من الاهتمام بالعمل إلى الاهتمام بالموظف وحالته الشخصية فأصدر قواعد انصاف عام ١٩٤٤ التي تعد بمثابة قواعد تسعير الشهادات الفراضية حيث حددت درجة معينة ومرتباً معيناً لكل شهادة دراسية أو جامعية وأصبح من حق كل موظف حاصل على مؤهل معين أن يحصل على الدرجة والمرتب المقرر لمؤهله بصفة شخصية بصرف النظر عن الوظيفة التي يشغلها وتلاحقت القواعد والأحكام المنظمة لشئون التوظيف والتي عرفت بقواعد التنسّق عام ١٩٤٦ والتي تعنى بتنسيق أجر العمل بحيث يتم ترتيب درجات الوظائف أي ترتيب أجورها في نسب

(٣) ذكر في مقود هاشم وسالة المختار ، مرجع سبق ذكره ص ١١٣ .

حرية دون ترتيب الوظائف بصورة تكفل المساواة في معاملة ذوى المؤهلات المتماثلة وفى تهيئة فرص الترقية أمام بعض العاملين الذين سيقوم زملاؤهم فى وزارات أخرى .

وعرفت كذلك قواعد التيسير عام ١٩٥٠ التى هدفت فى مجملتها الى تيسير ترقية الموظفين الى درجات أعلى وكذلك تيسير منحهم درجات أعلى .

فمن الملاحظ فى هذه الفترة من ١٨٨٢ وحتى عام ١٩٥٠ م أنه كانت « ألقام المستخدمين » تتكون من مجموعة من الكتية المستخدمين تنقصهم الكفاءة والخبرة اذ اقتصرت معارفهم على حفظ اللوائح وتطبيقها وامساك السجلات وحفظ الأوراق بالملفات واعداد مشروعات الترقية فتلك منهم الروتين المعقد وجعلت التعليمات تصرفاتهم ، واذا اختلط عليهم أمر ما طلبوا الرأى ان يرغبوا من ادارة مستخدمى الحكومة بوزارة المالية ، فقد كانت هذه الوزارة بما لها من الوصاية على الميزانية العامة مسئولة عن شئون التوظيف ومع هذا فانها لم تمارس نشاطا اشرافيا فعسالا فى هذا المجال (٤) .

ولقد ورد بأحد التقارير التى تصف حالة ادارات وألقام المستخدمين فى هذه الفترة بانها وجبت نفسها أمام لوائح معقدة ومتعددة ومطولة الى درجة غير مستساغة لا يفهم المراد منها بسهولة (٥) .

ولقد صدر فى ٦ سبتمبر سنة ١٩٤٨ مرسوم بإنشاء ديوان للموظفين ولكن تمطل العمل به لأسباب سياسية حتى استقلمت الحكومة خبيراً بريطانيا هو المستر أ . ب سنكر لدراسة شئون التوظيف وتقديم المقترحات اللازمة للإصلاح وقدم تقريره المشهور فى ٢٧/١١/١٩٥٠ متضمناً عدداً من التوصيات (٦) .

(٤) Critchey T. A., "The Civil Service Today", London, Victor, Gottane Ltd., 1961, p. 100.

نقل عن : بحث تطور ادارات شئون العاملين ، اعداد السيد نبيل اساميل ورسال اشرف السيد / حسين كامل الأسيرطى ، مؤتمر دور النظم فى رفع كفاءة العاملين ، بالحكومة والقطاع العام (١٩٧٢) .

(٥) إبراهيم مذكور ، مريت غالى الاكاديمية الحكومية ، القاهرة دار الفصول للنشر ١٩٤٣ م .

(٦) SINKER, A. P., Report on the Personnel Question of the Egyptian Civil Service, Cairo : Ministry of Finance, Government Press, 1961.

سوف نناقش أهمها في الفقرة التالية التي تتعلق بأحكام قانون
موظفي الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ .

الخلاصة :

يتبين من العرض السابق ان الفكرة الاساسية التي قامت عليها
سياسة الوظائف العامة في مصر كانت في جوهرها فكرة أساسية واحدة.
لم تتغير طوال الفترة من ديسمبر ١٨٨٢ م وحتى عام ١٩٥٠ م .

فالوظيفة العامة في ظل النظام المعمول به في هذه الفترة تعتبر
مهنة تتميز بالدوام والاستقرار يلحق بها الموظف في مقبيل العمل ويكرس
لها كل حياته حتى يبلغ السن المحددة لانتهاء الخدمة . . . فمماصة
التوظف قائمة في الظاهر على أساس الموظف والوظيفة معا ، غير ان أثر
كل من المتصرفين وأصيته في رسم السياسة العامة للوظائف أمر
مختلف .

فالموظف بمؤهلاته وظروفه الخاصة كان هو العنصر الاساسي الذي
تقوم عليه سياسة الوظائف العامة ، اما الوظيفة فتمتص تانوى ودوره في
رسم السياسة العامة يصل الى حد يكاد يجعله معدوما فيما عدا حالات
استثنائية قليلة . فالوظيفة لا تعدو أن تكون مجرد أداة أو معيار يرجع
اليه في تحديده الاعتمادات المالية اللازمة للموظفين في الميزانية ولهذا يمكن
القول ان الموظف لا الوظيفة هو في الحقيقة والواقع الأساس الذي قامت
عليه سياسة الوظائف العامة في مصر طوال هذه الفترة .

وخلاصة القول فان النظام المعمول به في مجال سياسات التوظف
في القطاع الحكومي ظل حتى عام ١٩٥٠ قائما على سياسة تسعير الشهادات
الدراسية دون النظر الى الخدمات التي تمنح عنها هذه الأجور كما لم يراع
مدى صلة المؤهل الدراسي الحاصل عليه العامل بالأعمال التي يؤديها
والمسئوليات التي يمارسها بالإضافة الى تغفل النفوذ السياسي في الوظائف
العامة حيث أصبحت الوظائف العامة عذرا لتطاحن الأحزاب .

ولقد انحرف التطبيق العلمي ببدا السلك الوظيفي (V)
Career Service أو ببدا الرتبة الشخصية Personal Rank
Concept ولقد كان لذلك أثره على الروح المعنوية للموظفين وبالتالى

(٧) د . محمد غزاد مهنا ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٠ ، ٦٢ .

على الانتاج كما ونوعا مما اقتضت الضرورة الى اهمية احداث اصلاح
أدارى ينهض بالجهاز الحكومى ويطور الأداء .

٢ - القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفى الدولة .

استقدمت الحكومة الخبير الانجليزى سنكر Sinker لدراسة نظام
الموظفين فى الحكومة المصرية . وقد أعد الخبير دراسة شاملة لتطوير
الأداء الحكومى .

وكان للتقرير الذى أعتمدته هذا الخبير الأثر الكبير فى بدء الاصلاح
الإدارى فى الدولة فكان نتيجة تقرير سنكر ان صدر القانون رقم ١٩٠
لسنة ١٩٥١ بانقياس ديوان الموظفين ثم صدر قانون موظفى الدولة
رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ .

وكان لصنع هذين القانونين نتائج مؤثرة فى استقرار الحياة
الوظيفية وتطوير الأداء الحكومى فله ركن التقرير على عدة مبادئ هامة
كانت تمثل الأساس فى اصدار أحكام قانون موظفى الدولة ومن أهمها (٨) :

— أهمية استبعاد النفوذ الشخصى والسياسى فى التعيين فى خدمة
الحكومة .

— عدد موظفى الدولة أكثر مما يجب ومرتباتهم أقل مما ينبغي .

— الأناس السليم لتحديد درجات الوظائف هو أن تحدد الدرجة
للموظفة لا للموظف أى يكون تحديد الدرجة بالقياس الى واجبات
ومسئوليات الوظيفة لا بمزايا أو مزايا العلاقات الاجتماعية أو طول مدة
خدمة الموظف .

— يحسن انشاء كادرات خاصة للبيهن المختلفة كلما طرأت ضرورة
للخروج عن الكادر العام .

— اختيار موظفى الحكومة على أساس مبدأ تكافؤ الفرص دون ما تحيز
أو محاباة وذلك بإقامة مناهجات عامة يختار الصالح منهم لاعتبارات
تتصل بالوظيفة ذاتها .

المسارات الموضوعية فى القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفى الدولة .

صدر القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفى الدولة فى
٢٨ أكتوبر ١٩٥١ ويعتبر هذا القانون أول تشريع متكامل للقواعد التى

(٨) د د زكى محمود هاشم ، رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ٢١٠ و ٢١٢ .

تحكم التوظيف في جمهورية مصر العربية ويبدأ في تنفيذه ابتداء من أول يوليو سنة ١٩٥٢ .

وما نود التركيز عليه في هذا القانون هو ما يتعلق بالمسارات الموضوعية التي تتعلق بشئون التوظيف خاصة ما يتعلق منها بإملاء النظام الوظيفي وجدول الدرجات والمرتبات .

فمن أهم الجوانب الموضوعية في القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ما تضمنته المادة الثانية منه والتي تتعلق بالوظائف حيث نصت على ما يلي :

« تنقسم الوظائف الداخلة في الهيئة الى فئتين عالية ومتوسطة ، وتنقسم كل من هاتين الفئتين الى نوعين فني وإداري للأولى ، وفني وكتابي للثانية . وتتضمن الميزانية بياناً بكل نوع من هذه الوظائف ولا يجوز بغير إذن من البرلمان نقل وظيفة من فئة الى أخرى أو من نوع الى آخر » .

وهذا النص قد تضمن تصنيف الوظائف حسب النوعية بحيث يشمل كل كادر على مجموعة من الوظائف علاوة على أن كل كادر يعبر عن مستوى معين من الأعمال والوظائف التي تميزه عن غيره من الكادرات الأخرى وذلك على الوجه التالي :

(أ) الكادر الفني العالي :

وقد خصص هذا الكادر لشاغلي الوظائف المهنية ذات التخصص المهني بذاته ولا يجوز أن يزاول أعمال تلك الوظائف إلا حملة المؤهلات العلمية العالية التخصصية مثل الأطباء ، المهندسين ، الصيادلة ، المدرسين ، الأثريين ، الزراعيين وغيرهم .

(ب) الكادر الإداري العالي :

ويضم هذا الكادر الوظائف غير التخصصية ذات الأعمال الإدارية في مجموعتها ولا تتطلب مؤهلاً متخصصاً بذاته من بين المؤهلات الدراسية التالية :

(ج) الكادر الكتابي والكادر الفني المتوسط :

ويضم هذان الكادران الوظائف ذات الأعمال الكتابية أو الأعمال الفنية حسب الأحوال ولا ترقى هذه الوظائف في مستوياتها من حيث الصعوبة والتنوع والتعدد الى مستوى الأعمال التي يضمها الكادر العالي

(الادارى ، الفنى) وهى فئذات الوقت وظائف مساعدة لوظائف الكادر
التخصصى العالى وتشغل من بين حملة المؤهلات المتوسطة .

(د) كادر العمال (٩)

لقد نظم شئون العمال كادر خاص باسمهم يضم كافة وظائف
العمال المهنيين والفنيين وغير الفنيين وسمى بكادر العمال .

وفيما على الجدول رقم ٢ والخاص بالأجور والمرتبات والمرافق للقانون
رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ (١٠) .

(٩) ينظم أحكامه قرارا مجلس الوزراء الصادر فى ٢٢ نوفمبر ١٩٤٤ م (٢٨ ديسمبر
١٩٤٤ بكادر العمال وكذلك أحكام القانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦٠ الخاص بمرئان أحكام
كادر العمال على المستخدمين الخارجين عن الهيئة . ويبدء العمل بكادر العمال ظهرت أولى
البؤادر نحو إبراز معنى الوظيفة والظهار نوع العمل قرين شرائح الأجور اليومية التى
تحدد قرين كل وظيفة على أساس مستويات المهارة والمدة وتندرج وفق تدرج مستويات
المهارة .

(١٠) يوجد وفق هذا الجدول نظام للملاوات الدورية لكل درجة مالية من مدير عام
حادى . ونظرا لأنها لا تتصل فى إطار الدراسة فلم يوضحها الجدول المشار اليه
بالدراسة .

جدول رقم (٢)

جدول الأجور والمرتبات المرافق للقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥٢

الدرجة	الربط المال		الكادر الكتابي والكادر الفني المتوسط
	الوظائف الملي	الكادران الفني المالي والإداري	
وزير	٢٥٠٠		
نائب وزير	٢٠٠٠		
مستأذنة	٢٠٠٠		
	١٨٠٠		
	١٦٠٠		
وكيل وزارة			
وكيل وزارة مساعد	١٤٠٠		
مدير علم	١٢٠٠		
الأول		١٤٤٠/٩٦٠	
الثانية		٩٦٠/٧٨٠	
الثالثة		٧٨٠/٥٤٠	(١١) ٨٧٠/٥٤٠
الرابعة		٥٤٠/٤٢٠	٥٤٠/٤٢٠
الخامسة		٤٢٠/٣٠٠	٤١٠/٣٠٠
السادسة		٣٠٠/١٨٠	٣٠٠/١٨٠
السابعة			٢٠٤/١٤٤
الثامنة			١٦٨/١٠٨
التاسعة			١٠٨/٧٢

على اننا اذا ما تناولنا قانون التوظيف بالدراسة والتحليل نجد ان هناك بعضا من مواد القانون بخلاف المادة الثانية التي تم عرضها قد حددت الوظيفة على انها الأساس في الخدمة العامة وربطت بينها وبين الأجر انطلاقا من مبدأ الأجر على قدر العمل مستعمدة فكرة تسعير الشهادات الدراسية حسبما تضمنت ذلك المذكرة الإيضاحية للقانون .

(١١) استحدثت هذه الدرجة بالقانون رقم ١٢١ لسنة ١٩٦٠ .

ولقد تضمنت نصوص القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ تلك الأحكام المرتبطة بموضوعية العمل في شئون التوظيف وهي :

(أ) المادة السادسة من القانون ربطت بين التعيين وبين ضرورة استيفاء الشروط الواجب توافرها فيمن يعين بأن يكون المرشح حائزا على المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة كما تضمنت هذه المادة بأن يكون المعين قد جاز بنجاح الامتحان المقرر لشغل الوظيفة .

(ب) يكون التعيين لأول مرة (أى ابتداء) في أدنى الدرجات بوظائف الكادرين الفني والعالي والإداري حسبما جاء بالمادة ١٩ من القانون .

(جـ) -يمنع الموظف عند التعيين أول مربوط الدرجة المقررة للوظيفة أعمالا لنص المادة ٢١ من القانون .

(د) لا يجوز الترقية الا الى درجة خالية من نوع الوظيفة التي يشغلها العامل طبقا لنص المادة ٢٣ من القانون .

لقد اتضح أن تطبيق المسارات الموضوعية في احكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ كانت مرهونة بأن تقتصر ببعض الاجراءات والتي من خلالها توضع نصوص القانون ذات المسارات الموضوعية موضع التنفيذ . وتمثل تلك الاجراءات في الآتي (١٢) :

أولا : تحديد معالم وخصائص ومواصفات الوظائف التي تندرج تحت كل كادر من الكادرات الوظيفية الأربعة وهي ما تسمى بتعاريف المجموعات النوعية أو الفئات .

ثانيا : تحديد مواصفات الوظائف الداخلة في نطاق كل درجة من درجات الكادر بحيث تشمل الدرجة كافة الوظائف التي تتماثل الى حد كبير في واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها ومستوى المؤهلات اللازمة لشغلها (وهو ما نسميه بتعاريف التدرجات المالية) .

ثالثا : خصص شامل للوظائف العامة ووضع مواصفات لها على أساس من واجباتها ومسئولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها تمهيدا للاحاق كل وظيفة بالدرجة التي تتناسب ومستوى صعوبة ومسئولية الوظيفة وهذا الاجراء هو ما يتعلق بجداول وظائف الوحدة وطاقات وصف الوظائف ، وجداول وظائف الوحدة بمعنى أن توزع وظائف الوحدة

(١٢) د . زكي محمود حاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ٢٢٢ .

على الفرجات المالية المختلفة والواردة بجدول الأجور وذلك داخل كل كادر على حدة أو داخل كل مجموعة نوعية للوظائف على حدة . وفي إطار تلك الإجراءات صالفة الذكر فقد صدرت منشورات اعداد أليزانية العامة للدولة التي أصدرتها وزارة المالية خلال السنتين ١٩٦٢ ، ١٩٦٣ متضمنة مواصفات للوظائف تحت كل كادر من الكادرات الوظيفية الأربعة التي وردت بالقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ إلا أن تلك التعليمات تعرضت مثل غيرها من الأحكام والتعليمات إلى الإهمال وعدم التنفيذ أو التفسير الشخصي وفيما يلي أهم الدلائل على ذلك :

— إن تلك التعليمات الصادرة في منشورات الميزانية لم تأخذ قوة القانون فلم تقدم المديرة من الوزارات والمصالح بتطبيق تلك القواعد

— التطبيق للعمل لهذه التعاريف في بعض الجهات أسفر عن متناقضات كثيرة داخل الوحدة أو فيما بين الوحدات (الهيئات) ومن أمثلة هذه المتناقضات ما يلي (١٣) :

(أ) وظائف تندرج بجدول الميزانية تحت كادر معين وحقيقة الأمر أن شاغليها يؤدون أعمالا لا تتفق مطلقا وطبيعة الوظائف الداخلة في هذا الكادر ، حيث تندرج درجة العامل بكادر فني عال في حين أنه يؤدي عملا إداريا بحثا أو تندرج وظائف بعض العاملين بالكادر الفني المتوسط وهم يقومون بعمل كتابي .

(ب) تم وقتئذ إدراج كثير من الوظائف في كوادرات معينة تتفق مع مؤهلات شاغلي تلك الوظائف وليس على أساس دراسة تحليلية لتلك الوظائف للكشف عن عناصر الوظيفة المكونة لها . فمثلا وظائف رئيس قسم الاستحقاقات ، ورئيس قسم الإجازات نجد أنها مدرجة بالمجموعات التخصصية (تسمية إدارية) وبعض الأحيان نجدها بالمجموعة المكتبية في جهات أخرى .

لقد تحدد وصف الوظائف في ميزانيات الوزارات والمصالح وفقا لتقدير الرئيس الإداري المختص والرئيس لا ينظر في هذا التقدير للعمل المحدد الذي يتخلل في نطاق الوظيفة وإنما يقدر على أساس

(١٣) د . زكي محمود حاشم وشافة للاقتصاد . مرجع سبق ذكره من ص ٢١٥ الى ٢٢٠ .

مؤهلات الموظفين الذى يصلحون فى نظره للقيام بأعباء الوظيفة بوجه عام . . فإذا قرر أن العمل المطلوب يمكن أن يقوم به حاملو ليسانس حقوق أو بكالوريوس التجارة مثلا فإنه يتم وضع الوظيفة فى الكادر الفنى العالى أو الادارى على حسب الأحوال وإذا قدر أن العمل يمكن أن يقوم به حامل شهادة الدراسة الثانوية أو شهادة التجارة المتوسطة مثلا وضمت الوظيفة فى الميزانية فى الكادر الفنى المتوسط أو الكتابى (١٤) .

(ج) تقييم الوظائف تقييما أكبر مما تستحق فى ضوء الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها لأن تحديد الدرجات لم يتم فى ضوء واجبات ومسئوليات حقيقية للوظائف ومستويات الصعوبة الفعلية لها .

(د) كثيرا ما تغالى الوحدات الادارية فى تصوير أعباء الوظيفة ومستواها وتضفى عليها من الأهمية ما لا يتناسب وحقيقة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبتها كل ذلك يفرض نقل الوظيفة من كادر لآخر وخاصة من الكادر المتوسط الى الكادر العالى سعيا وراء غرض شخصى وتحقيق مصلحة شخصية دون مراعاة صالح العمل ومطالبه ودون مراعاة ان نقل الوظيفة من كادر لآخر انما ينصب على الوظيفة ذاتها بما تشتمل عليه من واجبات ومسئوليات على ضوء نوعية الخدمة ، وقد أغفلت تلك الجهات أن الظروف الشخصية للموظف شاغل الوظيفة وأعباء مؤهلاته العلمية لا يجب ان يعتد بها فى مجال نقل الوظيفة من كادر لآخر لأن فى ذلك أهدارا لمبدأ نوعية الخدمة واحلال الاتجاهات الشخصية وعودة بنا الى مبدأ تسعير الشهادات المراسية (١٥) .

(هـ) اختلاط المسميات الوظيفية بين وظائف الكادرات المختلفة واضفاء ألقاب ومسميات رنانة على بعض الوظائف بغير مضمون واقعى مما حدا بديوان الموظفين أن يورد فى تقريره السنوى عام ١٩٥٤/٥٣ ما يكشف خطورة الألقاب والنوع التى وزعت على الموظفين بغير ضابط فوجت ألقاب مراقب عام ومراقب مساعد ووكيل مراقبة ومفتش عام ومدير ادارة ووكيل ادارة . . . ولا فرق فى ذلك بين فنيين أو اداريين أو كتابيين .

ومن ناحية أخرى فقد وردت تلك المسميات بموازانات بعض الجهات دون ان تقرر بنوع العمل الذى يؤدي .

(١٤) د . محمد نؤاد مهنا ، مرجع سبق ذكره ص ٧٦ .

(١٥) د . زكى محمود عاشم رسالة الماجستير ، مرجع سبق ذكره ص ٢١٨ .

لقد اتضح من العرض السابق أن ممارسات التطبيق لم تكشف عن أية مسارات موضوعية حقيقية في ممارسة شئون التوظيف كما أن التجربة لم تسفر عن أية مؤشرات لتطبيق نظام لترتيب الوظائف سواء نظام موضوعي أو نظام شخصي .

ومع هذا فإن حصيلة التجربة في هذه السنوات لم تغل من نتائج ذات دلالة وتأثير في الحياة الوظيفية بوحدة القطاع الحكومي في مصر . فقد اقترنت هذه الجهود التي كللت بصور القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م بجهود كبيرة تمثلت في أن يكون للقطاع الحكومي إطار تنظيمي معين ، فقد نظمت الوزارات والمصالح بحيث أصبح لكل منها تنظيم يمس مجالات الأنشطة الرئيسية بصورة ما رغم ما يكون قد شابها من عيوب تنظيمية .

كما لم تغفل الجهود التي بذلها خبراء ديوان الموظفين في وضع خطة لترتيب الوظائف العامة طبقت في بلدية القاهرة بتاريخ ٦ نوفمبر ١٩٥٧ ولقد أمكن حصر وظائف البلدية وترتيبها في ١٧ مجموعة مهنية قسمت إلى ٥٢ مجموعة فئات وقسمت هذه إلى ١٤٤ فئة وزعت على جدولين لتعادل مراتب الصعوبة والمستوى احدهما خاص بالموظفين يضم ٧ مراتب والجدول الآخر خاص بالعمل ويضم ٥ مراتب .

وقد طبقت خطة ترتيب الوظائف بعد ذلك في كل من هيئة الإذاعة (١٩٥٨) ، وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل (١٩٦٠) ، هيئة المواصلات المسلكية واللاسلكية (١٩٦١) هذا بالإضافة إلى محاولات كثيرة لتطبيق بعض جوانب خطة الترتيب في عدد من الجهات .

لقد أسفرت الجهود التي بذلها خبراء ديوان الموظفين عن تجميع كافة المشاكل التي واجهت الديوان في تطبيق نظام لترتيب الوظائف . وقد بان أن الأمر يتطلب سياسة واضحة الملامح تكشف عن نظام للخدمة المدنية يواكبه ويؤازره نظام لترتيب الوظائف بشكل محدد الفكر وكامل الجوانب الفنية ويصدر به قانون يعطي لنظام الترتيب الشرعية التي تصبغها بصفة الإلزام وتمنحه الدافعية نحو التنفيذ .

المسارات الشخصية في أحكام القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ .

لقد سبق أن ذكرنا أن مواصفات الوظائف داخل الكادرات الوظيفية الأربعة لم تحدد على وجه الدقة والتفصيل . كما أن الإشارة إلى الفئات والكادرات لاتفيده أن المشرع أراد أن يقيم سياسة التوظيف على

أساس الوظيفة وعملها وإنما الحقيقة أن هذه السياسات قامت أصلا على أساس الموظف ومؤهلاته وظروفه .

ولقد كانت الوظيفة بأنواعها بمثابة معيار أو وحدة مالية تفيد في تقدير الاعتمادات المالية اللازمة للموظفين بالدولة مع تحديد أعدادهم حسب نوعياتهم بالموازنة .

ولقد اشتملت نصوص القانون على أحكام توظف تستند إلى الموظف حتى أن القانون سمي بقانون موظفي الدولة .

وفي مجال الترقية فقد اشترطت الفقرة السادسة من المادة ٦ والمادة ١١ أن يكون التعيين في الوظائف المختلفة بوصول المرشح على دبلوم عال أو درجة جامعية أو شهادة تتفق دراستها وطبيعة الوظيفة .

وفي مجال الترقية قال المادتين ٣٨ و ٣٩ ، حددت بأن تكون الترقية بشرط قضاء العامل المدد المقررة للترقية بجدول الدرجات وأن تكون الترقية حتى الدرجة الثانية بالكادرين الفني العالي والإداري والكادرين الفني المتوسط والكتابي بالأقسام المعلقة دون أفراد نسبة للترقية بالاختيار .

كما أن المادة ٤٠ مكرر الصادرة بالقانون ١٢٠ لسنة ١٩٦٠ المعدل للقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ قد حددت انقضاء مدد معينة للترقية إلى الدرجة الأعلى بشكل تلقائي حالة استيفاء العامل لهذه المدد في تاريخ صدور القانون ١٢٠ لسنة ١٩٦٠ وأن يستمر العمل به حالة استكمال العامل المدد المشار إليها بالمادة ٤٠ مكرر مع اعتبار الدرجة المرقى إليها العامل درجة شخصية . . وهو الأمر الذي يكشف أن الترقية تتم دون أن ينتقل الموظف إلى وظيفة أعلى من حيث مستوى الصعوبة والمسؤولية .

لقد أجازت المادة ٤١ ترقية الموظف الذي يصل إلى أعلى درجة بالكادر الفني المتوسط إلى الدرجة التالية لها في الكادر الفني العالي . وكذلك يرقى العامل الذي يصل إلى أعلى درجة في الكادر الكتابي إلى الدرجة التالية لها بالكادر الإداري . . وهذا النص يفيد أن لا يوجد ربط بين الوظيفة والموظف . . فالترقية هنا أجازها القانون رغم اختلاف طبيعة وظائف الكادر العالي عن وظائف الكادر المتوسط .

إن من يستغرق في تحليل نصوص أحكام القانون ٢١٠ لسنة

١٩٥١ يتبين له أن العديد من هذه النصوص وضعت لحماية مصلحة الموظف ذاته (١٦) .

علاوة على ما سبق فإن هناك ضرورة من ضرورة تنمية المعيار الشخصي ، وتتضمن هذه الصورة الربط بين الأجر المتشغل في درجة الوظيفة . وبين المؤهل الدراسي فقد سناد هذه الفترة نظام تسعير الشهادات الدراسية الصادر بالقانون رقم ٢٧١ لسنة ١٩٥٣ حيث ربطت الدرجة بالموظف ويحددها عامل المؤهل الدراسي الحاصل عليه حتى ولو كانت طبيعة العمل ومسئولياته ومستواه لا يستلزم توافر هذا المؤهل (١٧) وقد أغفلت هذه النظرية أهمية ربط الأجر بالوظيفة كمعيار موضوعي يحقق الاستقرار لارتباط الأجر بشئ ملموس وثابت وهو الوظيفة ويحقق العدالة في منج الأجر بين الموظفين .

أن ما يمكن قوله عن فترة سريان أحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ أنها فترة شملت العديد من الاتجاهات الفكرية في التشريع كما عكست العديد من مظاهر التناقض والتخبط في التطبيق . وفيما يلي بعض تلك الشواهد عن هذه الاتجاهات الفكرية والمتناقضات العملية :

أولاً : سادت النظرة الموضوعية في إرساء نظام وظيفي في مجال الخدمة المدنية بعض نصوص وأحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ إلا أنها لم تتبلور بصورة فنية . فقد حاول المشرع أن يستند في إدلية شئون التوظيف إلى الوظيفة بإيادها وتحقيق الربط بينها وبين التأهيل الدراسي من ناحية وبينها وبين الأجر من ناحية أخرى كما استشف الباحث ذلك من المذكرة الإيضاحية من هذا القانون إلا أنه عندما وضع المشرع إطاره الفكري في نصوص القانون فقد جاء عاجزاً عن التعبير عن هذا الفكر حيث اعتمد على نظام الكادرات وهو نظام أقرب إلى نظرية الترتيب الشخصي للموظفات .

كما أنه عند تحديد مواصفات كل كادر من الكادرات الوظيفية الأربعة فقد جاءت قاصرة عن وضع تعريف شامل جامع مانع ، وكانت من نتيجته أن تضاربت التفسيرات حولها .

ثانياً : في الوقت الذي بدأ فيه المشرع بنصوص القانون التي تبغي معياراً موضوعياً في شئون التوظيف فقد ألتفت بالتدريج من النصوص

(١٦) ذ. مقترح أعلاه هنا ، مرجع سبق ذكره من ٨٣ .

(١٧) ذكرى محمود عادم ، رسالة الماجستير من ٢٢٨ .

والاحكام التي ترتبط بشخص الموظف ومؤهلاته بما يحقق المصلحة الذاتية للموظف بداية بتسجير المؤهل الدراسي ومروره بقواعد الترقية ومنح العلاوات وقواعد النقل بين الوظائف أو النقل من كادر الى آخر وحتى حق العامل في ضم مدد خدمة سابقة في الحكومة لتقدير درجته ومرتبته وأقدميته في الدرجة .

ثالثاً : أدخل المشرع على قانون موظفي الدولة ٢١٠ لسنة ١٩٥١ عدة تعديلات تكشف عن تمسك المشرع بالفكرة الأساسية الأصلية التي قامت عليها سياسة الوظائف العامة وهي اعتبار الموظف نفسه بظروفه ومؤهلاته أساساً تقوم عليه سياسة الوظائف العامة . كما صدرت عدة قوانين أخرى مثل القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ بالمعادلات الدراسية ومرسوم ٦ أغسطس ١٩٥٣ والقرار الجمهوري رقم ٢٠٢٢ لسنة ١٩٦٤ وكلهما قوانين وقرارات تقوم على ذات الأساس سالف الذكر في التركيز على الموظف دون أي اعتبار آخر .

رابعاً : لم يشر القانون من قريب أو بعيد لتحديد العمل الوظيفي أو توصيف وتقييم الوظائف وفقاً للاصطلاح العلمي المفعول به في الوقت الحاضر لذا لم يكن من المستور قانوناً أو عملاً تطبيق مبدأ الأجر على قدر العمل أو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

خامساً : تباين الوحدات الادارية من وزارات ومصالح في حصر الوظائف وتصنيفها بالكادرات الوظيفية الأربعة حتى ان العمل الواحد قد صنف في أكثر من كادر حسب الحالة الشخصية ومؤهلات شاغل الوظيفة بالوحدة كما تباينت مستويات التقييم للوظائف المتشابهة من جهة الى أخرى لاستناد عمليات تحديد الدرجة للوظيفة على حالات شاغل الوظائف وهي حالات تختلف من وحدة الى أخرى بطبيعة الحال .

سادساً : ان خطة ترتيب الوظائف التي تقدم بها ديوان الموظفين في ١٤ مارس ١٩٥٧ م الى لجنة هيئات الرقابة على المالية العامة افتقرت الى السند القانوني للتطبيق فواجهت عمليات تنفيذ نظام ترتيب الوظائف - خلال وضع مواصفات للوظائف داخل كل كادر - العديد من المشاكل التي أدت الى تأجيل تنفيذها في الكثير من الوزارات والمصالح والهيئات .

سابعاً : لم تسطع ادارات المستخدمين طرق الموضوعات الجديدة في شئون التوظيف مثل ترتيب الوظائف فقد كانت عملية الترتيب

مضافة إليها كاختصاص فرعي لادارات المستخدمين ، ولم يكن
بهذه الادارات الاختصاصيون الخبراء في هذا الموضوع ولقد كان
هذا العامل من بين العوامل الهامة التي وقفت حائلا دون تنفيذ
خطة ديوان الموظفين لترتيب الوظائف في الجمهورية (١٨) .

المبحث الثاني

نظام ترتيب الوظائف في الفترة من ١٩٦٤ م حتى ١٩٧٧ م

تميزت هذه الفترة بصدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والذي
استمر العمل به حتى عام ١٩٧١ حيث ألغى هذا القانون بصدر القانون
رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

لقد تميزت كل فترة بأحداثها التي تعلقت بمحاولات ارساء قواعد
موضوعية لادارة شئون التوظيف بالوزارات والمصالح والهيئات العامة
لذلك يكون من المناسب ان تدرس كل فترة على حدة للوقوف على ما حققت
كل فترة من انجازات نحو تطبيق نظام ترتيب الوظائف الذي صدرت
الاحكام القانونية بتطبيقه ابتداء منذ العمل بالقانون رقم ٤٦
لسنة ١٩٦٤ .

أولا : الفترة من ١٩٦٤ م وحتى ١٩٧٠ م

في ١٢ فبراير ١٩٦٤ صدر القرار الجمهوري بالقانون رقم ٤٦
لسنة ١٩٦٤ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة (*) على أن يعمل به
اعتبارا من ١ يوليو ١٩٦٤ والذي بذلك قانون موظفي الدولة ٢١٠ لسنة
١٩٥١ وغيره من القوانين المنظمة لشئون الموظفين والعمال .

(١٨) التقرير السنوي لديوان الموظفين ١٩٥٧ م - ١٩٥٨ م . الصفحة الطبية
الأميرية ١٩٥٨ م .

(*) صدر بناء على البند ثانيا من المادة الأولى من هذا القانون القرار الجمهوري رقم
٢٢٦٤ لسنة ١٩٦٤ م بشأن قواعد وأوضاع نقل العاملين الى الدرجات المعادلة بالجدول
للمرتب بهذا القانون من بين العاملين الخاصين لأحكام القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م وكادر
العمال .

على أن أهم ما استحدثه قانون التوظيف الجديد ٤٦ لسنة ١٩٦٤ هو النص على ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها ترتيبا يحقق موضوعية شئون التوظيف جميعها أمموزا بذلك الانتقال من النظام الشخصي الذي يركز على الموظف وخالته الشخصية فقط الى النظام الموضوعي الذي يركز على الوظيفة ذاتها باعتبارها مجموعة محددة الواجبات والمسئوليات والتي يعين الموظف لادائها وممارستها وبشرط توافر اشتراطات شغل الوظيفة فيمن يشغلها .

وفيما يلي عرض لأحكام القانون وما صدر من قرارات تنفيذية لتابعة تطور العمل بنظام ترتيب الوظائف :

(١) السند التشريعي لعمليات ترتيب الوظائف

المادة ٣ من قانون الإصدار

نصت المادة على : أن يبدأ توصيف وتقييم وترتيب الوظائف طبقا لأحكام القانون المرافق اعتبارا من تاريخ نشره بالجريدة الرسمية على أن تصدر القرارات المنشأة اليها في المواد ٥ ، ٩١ ، ٩٢ من القانون المذكور قبل أول يوليو سنة ١٩٦٤ . المادة ٥ من القانون .

أوضح المشرع الأساس الذي يقوم عليه ترتيب الوظائف العامة وكذلك محتويات وصف الوظيفة وكيفية تسجيل الأوصاف ونشرها وحفظها حيث تقضى بأن : يكون ترتيب الوظائف على اختلاف درجاتها طبقا لتقييمها حسب أهمية كل منها من حيث المسئوليات والسلطات والاختصاصات والواجبات الرئيسية لها كما يوضح الوصف التحليلي لكل وظيفة وتوصف مختلف الوظائف بحيث تتضمن أوصافها :

١ - الاسم الذي يدل على الوظيفة .

٢ - وصفا عاما للسلطات والمسئوليات والاختصاصات والواجبات التي تتضمنها الوظيفة .

٣ - بيان للحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لأداء الأعمال على وجه مرض وتشمل التعليم والمعرفة والخبرة النوعية الزمنية ودرجة المهارة المطلوبة في الأعمال اليدوية اذا لزم الأمر .

٤ - الدرجة بالجدول المرافق التي تتعادل الوظيفة معها حسب تقييمها ، ويقوم ديوان الموظفين بوضع النظام الخاص بتسجيل هذه الأوصاف

وتشرها وحفظها في سجلات ، وبين القرار الصادر من رئيس الجمهورية بترتيب الوظائف كيفية نقل العاملين من الدرجات التي يشغلونها الى الوظائف الواردة بالجدول المرافق .

— المادة ١٨ ، ١٩ —

ومنها يتبين أن المشرع أخذ بمبدأ التقسيم النوعي للوظائف العامة وفقا لطبيعة العمل ونوعية الخدمات وكذلك تجميع الوظائف في فئات وفقا لمستويات الصعوبة والمسئولية ، فالترقية تكون من الوظيفة الأدنى الى وظيفة أعلى مباشرة لها ومن مجموعة الوظائف التي من نوعها على أن تراعى استيفاء العامل لشروط مواصفات الوظيفة المرقى إليها .

— المادة ١٩ —

تضمنت مراحل تنفيذ نظام ترتيب الوظائف حيث يعتمد المجلس التنفيذي لكل وزارة أو مصلحة أو محافظة جدولا بالوظائف والمرتبات الخاصة بها في حدود الجدول المرافق لهذا القانون وقرار رئيس الجمهورية بترتيب الوظائف العامة المشار إليها في المادة الخامسة من هذا القانون على أن يتضمن هذا الجدول وصفا عاما لكل وظيفة مع تحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغلها وتقييمها وتصنيفها في فئات .

— المادة ٩٢ —

وتبين كيفية معادلة فئات وظائف الأجهزة الحكومية فتنص : تعادل وظائف الوزارات والمصالح بالوظائف الواردة بالجدول المرافق ويصدر بهذا التعادل قرار من المجلس التنفيذي بناء على اقتراح الوزير المختص ويتم نقل العاملين من الدرجات التي يشغلونها حاليا الى الوظائف الواردة في الجدول المرافق طبقا للنظام الذي يتضمنه قرار رئيس الجمهورية المشار اليه اعتبارا من ١ يوليو ١٩٦٤ .

وقد لجأ المشرع الى التحديد المسبق للمستويات الوظيفية في الخدمة العامة باثنتي عشرة درجة تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة والمسئولية طبقا لنص المادة الرابعة بالاضافة الى وظائف وكلاء الوزارات والوظائف الممتازة وتتضمن الميزانية بيانا بكل نوع من الوظائف التي تشملها درجات الكادر .

وفيما يلي بيان الدرجات التي استحدثها قانون التوظيف رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بالجدول رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

جدول الأجور والتراتبات المرافق للقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤

الدرجة	الربط المال « بالجنية »	ملاحظات
المستشارة	١٨٠٠ - ٢٠٠٠	الملاوة بقرار التمييز والتمين
وكيل وزارة	١٤٠٠ - ١٨٠٠	الجدول المرافق فئات للملاوة
الأول	١٢٠٠ - ١٥٠٠	الدورية حسب كل درجة
الثانية	٨٧٦ - ١٤٤٠	
الثالثة	٦٨٤ - ١٢٠٠	
الرابعة	٥٤٠ - ٩٦٠	
الخامسة	٤٢٠ - ٧٨٠	
السادسة	٣٣٠ - ٦٠٠	
السابعة	٢٤٠ - ٤٨٠	
الثامنة	١٨٠ - ٣٦٠	
التاسعة	١٤٤ - ٣٠٠	
العاشر	١٠٨ - ٢٢٨	
الحادية عشرة	٨٤ - ١٨٠	
الثانية عشرة	٦٠ - ٨٤	

— المادة ٤٢ :

تضمن البند (١) من القواعد المكتملة لاجراءات نقل العاملين في حالة عدم استيفاء العامل لمواصفات الوظيفة بعد ترتيبها وتحديد شروط شغلها فتخص على أنه استثناء من أحكام المادتين ٢٦ ، ٤١ من أحكام القانون ٤٦ لسنة ٦٤ فانه يجوز بقرار من رئيس الجمهورية بناء على اقتراح الوزير المختص نقل العاملين من وزارة لأخرى أو الى هيئة عامة أو مؤسسة عامة وذلك اذا لم يكن مستوفيا لمواصفات الوظيفة التي يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية في الوزارة التي يعمل بها .

ب - القرارات التنفيذية لتطبيق نظام ترتيب الوظائف :

١ - القرار الجمهورى بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة باعتباره هيئة مستقلة تلحق بالمجلس التنفيذى وذلك بدلا من ديوان الموظفين وقد صدر فى ٢١ مارس ١٩٦٤ القرار الجمهورى رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الادارات المركزية المكونة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٢ - القرار الجمهورى رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وأهم ماورد بالقرار الصادر فى أول يوليو ١٩٦٤ المصطلحات الفنية والمستخدمة فى نظام الترتيب وأسس الحاق الوظائف بفئاتها ودرجاتها المناسبة وهى :

«نوع العمل ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لاداء أعمال الوظائف» .

وكذلك حدد القرار دور الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى :

أ - اعداد المعايير التى تستخدم فى وضع الوظائف فى مجموعات وفئاتها ودرجاتها المناسبة .

ب - اجراء المراجعة والفحص العورى لعمليات تنفيذ نظام الترتيب .
ج - سلطة اصدار القرارات اللازمة لتنفيذ النظام .

كما حدد القرار طريقة تنفيذ نظام الترتيب وتتم بقيام كل جهة بوضع وظائفها فى فئاتها ودرجاتها المناسبة وفق المعايير التى يصدرها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٣ - قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ .
فى ٦ يناير ١٩٦٥ صدر القرار الوزاى لرئيس الجهاز رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشأن اصدار معايير ترتيب الوظائف وذلك فى اطار تنفيذ المادة الثالثة من القرار الجمهورى رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ وقه قسم القرار الوظائف الى مجموعات على الوجه التالى :

١ - قسم القرار سالف الذكر كافة الوظائف الى مجموعات وظائف عريضة ثلاث وهى :

أ - مجموعة الوظائف التخصصية .

ب - مجموعة الوظائف الفنية .

ج - مجموعة الوظائف العامة .

جدول رقم (٤)

جدول المسببات النشمية للوظائف وفقا لقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ .

الدرجة المرتبة	مجموعة الوظائف النشمية	مجموعة الوظائف التشخيصية	مجموعة الوظائف التنظيمية والإدارية	مجموعة الوظائف المسماة	
				المجموعة الوظيفية للوظائف التشخيصية	المجموعة الوظيفية للوظائف التنظيمية والإدارية
١		مدير قسم	مدير قسم	رئيس مكتب أول	رئيس مائة وظيفة
٢		مدير إحصائيات أول	مدير إحصائيات أول	رئيس مكتب أول	معاون مائة وظيفة أول
٣		مدير إحصائيات ثان	مدير إحصائيات ثان	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثان
٤		مدير إحصائيات أول	مدير إحصائيات أول	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
٥		مدير إحصائيات ثان	مدير إحصائيات ثان	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
٦		مدير إحصائيات أول	مدير إحصائيات أول	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
٧		مدير إحصائيات ثان	مدير إحصائيات ثان	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
٨		مدير إحصائيات أول	مدير إحصائيات أول	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
٩		مدير إحصائيات ثان	مدير إحصائيات ثان	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
١٠		مدير إحصائيات أول	مدير إحصائيات أول	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
١١		مدير إحصائيات ثان	مدير إحصائيات ثان	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث
١٢		مدير إحصائيات أول	مدير إحصائيات أول	رئيس مكتب ثان	معاون مائة وظيفة ثالث

وقد تم تعريف كل مجموعة وظيفية محددا مجالات العمل فيها وأمثلة
توضح أنواع النشاط لهذه المجالات .

٢ - قسم القرار الوظائف العامة الى ثلاث مجموعات نوعية هي :

- أ - المجموعة النوعية لفئات الوظائف التنظيمية والإدارية .
- ب - المجموعة النوعية لفئات الوظائف المكتبية .
- ج - المجموعة النوعية لفئات وظائف الخدمات المعاونة .

وتضمن تعريف كل « مجموعة نوعية » بيانا مفصلا بأنواع الأعمال
فيها . كما حدد القرار مواصفات للفئات داخل كل مجموعة نوعية من هذه
المجموعات وهي مواصفات فئات تتعلق بإبراز الخصائص التي تميز وظائف
كل فئة عن غيرها من الفئات سواء الأعلى أو الأدنى منها داخل المجموعة
النوعية .

٣ - وضع القرار تعريفا لكل درجة موضحا به فئات الوظائف التي تتضمنها
ومستوى صعوبتها ومسئولياتها ومطالب التأهيل اللازمة لها .

٤ - حدد القرار مسميات وظائف داخل كل مجموعة نوعية ووظيفية وذلك
بمثابة مرحلة تمهيدية وذلك على الوجه التالي الموضح بالجدول
رقم (٤) وهنا تجدر الإشارة الى أن الدرجات الممتازة ودرجة وكيل
وزارة تحدد وظائفها بمقتضى القرار الجمهوري الصادر بشغلها .

وفى ضوء القرارات التنفيذية الصادرة بنظام ترتيب الوظائف تجمعت
لدى الجهاز مشروعات لترتيب الوظائف لصدد من القرارات والمصالح
والهيئات العامة الا أنها لم توضع - هذه المشروعات - موضع التنفيذ :

ج - أحكام وقف العمل بنظام ترتيب الوظائف :

حدد القانون رقم ٤٦ لسنة ٦٤ وقتا قصيرا لالتهاء من انشاء نظام
الترتيب وتنفيذه (١٩) مما لا يتناسب مع ضخامة العملية لذا صدر القانون
رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بوقف العمل بأحكام الترتيب وذلك لعين اعتماد
جداول الوظائف والمرتبات الخاصة بالوزارات والمصالح وفقا لحكم المادة

(١٩) - حددت فترة انشاء النظام وتنفيذه من ١٨ فبراير ١٩٦٤ الى اول يوليو ١٩٦٤
الى لمدة أربعة شهور وعشرة أيام فقط .

٩١ من القانون المشار اليه رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ وذلك للفترة التي يحددها السيد / رئيس الجمهورية بقرار منه .

ومع أن نظام ترتيب الوظائف سيكفل وحدة المعاملة وعدالتها كما أنه سيحقق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ويتيح تكافؤ الفرص للجميع في كافة ممارسات شئون التوظيف إلا أنه صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ ليوقف عمل الأحكام الخاصة بتنفيذ نظام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف في مصر .

ومع هذا فقد تضمنت خطة الإصلاح الوظيفي - التي وضعها خبراء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة عام ١٩٦٧/٦٦ - الحلول للمشكلات الوظيفية التي سببتها مفارقات ورواسب النظام الوظيفي بالسنوات السابقة على صدور القانون أو خلال السنوات الأولى من تطبيق القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ .

وتلك الجهود التي بذلها المختصون بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مجال تنفيذ الإصلاح الوظيفي يمكن بلورتها في الآتي (٢٠) :

١ - بالنسبة لمشكلات عدم امتداد وظائف محددة لبعض العاملين :

لقد نتج عن اتباع النظام الشخصي في شئون التوظيف عدم تحديد وظيفة معينة لكل عامل عند تعيينه أو ترقيته أو نديه اكتفاء بتحديد درجته المالية ما أدى ذلك إلى وجود عاملين ليس لهم وظائف ولا يمكن الاستفادة من قدراتهم .

لذلك كلفت لجنة الإصلاح الوظيفي بالجهاز بحصر تلك العمالة وتحديد وظائفها مع حصر العمالة التي لم تحدد لها وظائف بوحدهاتهم للاستفادة بهم في جهات أخرى تحتاج لخبراتهم وقدراتهم .

٢ - بالنسبة لمشكلات عدم اتفاق تاهيل بعض العاملين مع مطالب تاهيل وظائفهم :

لقد تولت لجنة الإصلاح الوظيفي تحديد الوظائف التي تحتاج إلى تخصص نوعي محدد بناء على وصف الوظائف أو بناء على فحص سريع على الطبيعة . كما تم حصر العاملين من حملة المؤهلات التخصصية الدقيقة مثل الطب . الهندسة . الصيدلة . الزراعة ...

(٢٠) مذكرة بشأن خطة الإصلاح الوظيفي . الإدارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (غير منشورة) .

وقد صدرت القرارات المحلية بنقل هؤلاء العاملين الى وظائفهم التخصصية أما العاملون الذين يمارسون وظائف لا تتفق وتخصصاتهم فقد أعيت بهم كشوف تتولى ادارات التنسيق وتخطيط القوى العاملة بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة دراستها ووضع الحلول بشأنهم على المستوى القومى . (٢١) .

٣ - مغايرتات فى تصنيف الوظائف نوعيا :

لقد كان من نتائج تطبيق النظام الشخصى فى شئون التوظيف أن أصبحت الوظائف المتماثلة فى عدد من الوحدات الحكومية تبخل فى أكثر من كادر تبعاً لحالات شاغلها وليس لطبيعة واجباتها بتلك الوحدات .

وفى ضوء المعايير التى أصدرها الجهاز حسيماً أوضحنا بقرار رئيس الجهاز رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ فقد كان متاحاً لتلك الوحدات تصحيح هذه الأوضاع .

ولاهمية العملية فقد تضمنت ميزانية ١٩٦٧/٦٦ أربعة تأشيريات عامة :

— التأشير رقم ٢ بخصوص توزيع الوظائف الصالية على المجموعات الوظيفية .

— التأشير رقم ٦ بخصوص جواز النقل من مجموعة الى أخرى فى ميزانية الجهة خلال السنة المالية .

— التأشير رقم ٧ على أن يراعى ، أن تقوم كل جهة بوضع وتصديق مسميات الوظائف خلال السنة المالية بمراعاة معايير ترتيب الوظائف .

— التأشير رقم ٨ على أن تقوم كل جهة بدراسة أوضاع المنقولين من كادر اليومية على أساس العمل الفعلى الذى يمارسه العامل وتقترح حالات نقل العامل من مجموعة الى أخرى فى ضوء عمله .

ولا يخفى الجهود التى بذلها المتخصصون بالجهاز فى تنفيذ هذه التأشيريات والتى ساهمت بشكل مباشر فى التمهيد لإنشاء نظام لتوصيف وتقييم وترتيب الوظائف .

(٢١) من مذكرة غير منشورة بالإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بشأن خطة الإصلاح الوظيفى .

ولقد قام الجهاز بالإضافة الى ذلك في هذه الفترة بجهود كبيرة تمثلت.

في الآتي :

أ - اصدار المعايير اللازمة لاعداد مشروعات ترتيب الوظائف وفقا لما جاء بالقرار الجمهوري رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ والقرار الوزاري رقم ٣ لسنة ١٩٦٥ .

أ - اصدار الارشادات الفنية في كيفية اعداد مشروعات ترتيب الوظائف بالجهات المختلفة ، والمعاونة في تدريب القائمين بهذه الجهات .

ج - اصدار التأشيرات العامة التي تتطلبها مقتضيات وضع الحلول للمشاكل الوظيفية .

د - تنظيم برامج تدريبية بمركز التدريب التابع له أو بمراكز التدريب الملحق بالجهات لتدريب موظفي تلك الجهات في مجال ترتيب الوظائف .

هـ - معاونة الجهات في اعداد مشروعات ترتيب وظائفها .

و - جهود الجهاز في اصدار قرار رئيس الوزراء رقم ٢٠٤٩ لسنة ١٩٦٦ بإنشاء وحدات التنظيم والادارة بمكاتب نواب رئيس الوزراء والوزارات والمحافظات والهيئات العامة والمؤسسات العامة وتحديد تنظيمها واختصاصاتها .

ونجد أن بالرغم من جهود جهاز التنظيم والادارة في مجال ترتيب الوظائف الا أن عدم توفر المتخصصين في عملية الترتيب أدى الى شغل وظائف وحدات التنظيم والادارة في الوحدات المحلية بالمنظمات بمن لم يسبق لهم العمل في هذا الميدان لحدادة النظام مما كان له آثار موقفة في تنفيذه فلم تتم العمليات المطلوبة لتنفيذ نظام الترتيب لعدم ادراك هذه الوحدات لدورها واعتقاد بعضها بأن عملية الترتيب ليست من واجباتها وأنما هي من صميم عمل الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ونسيت أن دور الجهاز يقتصر على تقديم المعونة الفنية أو تقديم الرأي والمشورة (٢٢) .

ثانيا : الفترة من ١٩٧١ وحتى ١٩٧٧

في ٢٣ سبتمبر ١٩٧١ صدر القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

(٢٣) عن بحث تطوير ادوات شؤون العاملين = اعداد الأستاذ نبيل اسماعيل رسلاذ واصراف الأستاذ / حسين كامل الاسيوطي وكيل الجهاز المركزي للتنظيم والادارة قدم البحث لمؤتمر دور المنظمة في رفع كفاءة العاملين (بالحكومة والقطاع العام) في الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤ .

وقد جمع القانون كل قواعد التنظيم والترتيب في الفصل الأول منه
وبنى فكرة ترتيب الوظائف على الأساس الموضوعي من واجباتها ومسئولياتها
ومطالب التأهيل اللازمه لها .

كما راعى هذا القانون ، أن يضع الأساس السليم لارساء قواعد ترتيب
الوظائف وهو وضع الهياكل التنظيمية المعتمدة لوحدة الجهاز الادارى
للدولة قبل اجراء عمليات تقييم الوظائف .

وفيما على المواد القانونية المتعلقة بترتيب الوظائف والمرتبطة به والتي
وردت بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م وهي :

مادة (١) : تضع كل وحدة من وحدات الجهاز الادارى للدولة هيكلًا تنظيميًا
يعتمد من الوزير المختص .

مادة (٢) : تضع كل وحدة جدولًا للوظائف يتضمن وصف كل وظيفة ..
ويعتمد جدول الوظائف والقرارات الصادرة بها موافقة الجهاز
المركزة للتنظيم والادارة وذلك فى حدود الاعتمادات المقررة فى
الموازنة العامة للدولة .

مادة (٣) : يحدد رئيس الجمهورية أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف وتقييمها،
كما يحدد اجراءات نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول
التوصيف وموعد بدء نفاذ أحكام التوصيف والتقييم عليهم .

مادة (١٥) : مع مراعاة العامل لشرط ومواصفات الوظيفة المرقى اليها يكون
شغل الفئة الوظيفية بطريق الترقية من الفئة الوظيفية التى تسبقها
مباشرة أو بالتعيين أو بالنقل .

كما صدر قرار السيد / رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى
شان أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة
بجدول الوظائف وقد تضمن هذا القرار ما يلى :

— بالنسبة لتنفيذ احكام الترتيب .

اولا : اصدار معايير ترتيب الوظائف .

اصدر السيد / رئيس الجمهورية القرار رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ بشأن
أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف
الواردة بجدول الوظائف وقد تضمن هذا القرار ما يلى :

— تعاريف المصطلحات المختلفة .

- دور الجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى تنفيذ النظام والدور التخطيطى
— قواعد نقل العاملين للوظائف المعتمدة .

هذا وقد تقرر به نفاذ أحكام ترتيب الوظائف بعد اعتماد جداول
الوظائف لكل وحدة ويصدر قرار الاعتماد من الوزير المختص بالتنمية
الادارية .

وفى سبيل تنفيذ ما تضمنه القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة
١٩٧٤ فقد صدرت القرارات التالية بموجب كتاب دورى الجهاز رقم
٧ لسنة ١٩٧٦ وهى :

- ١ - قرار رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ
جداول الوظائف وأوصافها .
- ٢ - قرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية
التي تصنف فيها الوظائف وبيان مطالب التأهيل الأساسية لشغل
الوظائف فى المجموعات النوعية المختلفة .
- ٣ - قرار رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ بشأن بيان المدد الكلية اللازمة للتعيين
من خارج أجهزة الدولة .

وقد أعدت معايير ترتيب الوظائف على ضوء ما قام به الجهاز من
دراسة للعديد من مشروعات ترتيب الوظائف التي سبق أن أعدتها الوحدات
المختلفة منذ صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، كما سبق للجهاز تجميع
خبرات مماثلة ترجع الى عهد خطة ترتيب الوظائف للجهاز الحكومى فى
عام ١٩٥٧ ، وانتهى الى التعرف على نوعيات الأعمال المزاولة فى الجهاز
الحكومى وخاصة تلك التي تتعلق بالوظائف التخصصية ومن واقع هذه
الخبرة المجمعته انتهى الى اعداد حصر للمجموعات النوعية التي تنقسم اليها
وظائف الجهاز الادارى للدولة وذلك عام ١٩٧٤ ، فيصدر صدور القرار
الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ المشار اليه أعد مشروع قرار رئيس
الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية
التي تصنف فيها الوظائف ومطالب التأهيل الأساسية لشغل الوظائف فى
المجموعات النوعية ، ويعتبر هذا القرار أحد المعايير الأساسية التي تحدد
نوعيات الوظائف على مستوى الدولة كما يعتبر المعيار فى الحاق الوظائف
بفئاتها المناسبة وتحديد مطالب تأهيلها وبالتالي تقييم الوظائف .

وتأكيدا للتقسيم النوعي للوظائف الى مجموعات نوعية ، باعتبار أن المجموعة النوعية هي السلم الطبيعي للترقية بين الوظائف التي تنتظمها ، فقد تم تقسيم الوظائف الى مجموعات نوعية على أساس المهن ونوعية العمل المزاوئ ، وقد بلغ عدد هذه المجموعات التي رؤى انشاؤها ٢٣ مجموعة ٠٠٠ بحيث تضم كل مجموعة جميع الوظائف التي تعمل في مهنة واحدة أو مجال عمل ذي طبيعة واحدة وأعد لكل مجموعة تعريف عام لطبيعة العمل المزاوئ في مستوياته المختلفة . وعرض ٧ أهم مجالات أعمال هذه المجموعات والجهات الحكومية التي يغلب فيها وجود هذه الأعمال حتى تكون معينة للباحث في التعرف على دقائق أعمال وظائف المجموعة ، اذ يمكن الرجوع الى هذه الجهات بغرض الاستزادة والتعرف على الأعمال المزاوئ . وطبيعتها . كما يتعرف الباحث

على المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل وظائف المجموعة وتتضمن :

— نوع المؤهل والتخصص .

— مستوى التأهيل (عال - المتوسط - أقل من المتوسط) .

ونظرا لأن المجموعة النوعية هي التي « تضم جميع الوظائف ذات الطبيعة الواحدة وإن اختلفت في مستويات الصعوبة والمسئولية » .

فقد تحدد لكل مجموعة بداية على سلم التقييم « جدول الأجور » روعي فيها المستوى المناسب المعمول به لبداية التعيين في وظائف هذه المجموعة أما النهاية (القمة) فقد تركت لمستويات صعوبة الأعمال التي تدرس لكل جهة على حدة .

وعلى ذلك يمكن تحديد استخدامات معايير ترتيب الوظائف والصادرة بالقرار رقم ٢٤ لسنة ١٩٧٦ في الآتي :

— الحاق الوظائف بالمجموعات النوعية التي تنتهي اليها .

— تحديد المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل وظائف المجموعة من حيث النوع والمستوى .

— تحديد بداية وظائف كل مجموعة على سلم التقييم (جدول الأجور) .

أما مدد الضربة اللازمة للترقية فقد تم الالتزام بالمدد البيعية الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

وفيما يلي بيان بالمجموعات النوعية التي تم تقسيم الوظائف إليها وأسس هذا التقسيم :

— الوظائف التخصصية :

وقد رؤى تقسيمها الى ١٨ مجموعة نوعية بحيث تضم كل مجموعة جميع الوظائف التي تعمل في مهنة واحدة أو مجال عمل واحد ذي طبيعة واحدة .

وتبدأ وظائف أى من هذه المجموعات النوعية بالرقم ٧٨٠/٢٤٠ (السابعة) وتتدرج حتى نهاية الفئات والمستويات الواردة في الجدول الملحق بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

ولما كانت وظائف هذه المجموعات تتطلب بصفة عامة تأهيلا علميا عاليا ومتخصصا بذاته ، وعادة ينتمى المشتغلون بهذه الوظائف الى نقابات مهنية ، فقد التزم بالنص على نوع التأهيل التخصصي المطلوب لكل مجموعة .

غير أنه لوحظ لدى مراجعة الجهاز لمشروعات ترتيب الوظائف التي أعدتها الجهات الحكومية أن بعض هذه المجموعات لا يتوافر في شاغليها حاليا المؤهلات العالية التخصصية ، التي تعتمد بالمؤهل العالي لشغل وظائفها كما هو الحال في مجموعات وظائف الخدمات الاجتماعية ، الاقتصاد والتجارة والمال ، وتتضمن هذه المجموعات خليطا من المؤهلات العليا من بينها المؤهل الدراسي التخصصي لذلك روعي النص على جواز شغل وظائف هذه المجموعات بمؤهل دراسي عال مناسب بشرط توافر الخبرة في مجال العمل التخصصي أو الحصول على التدريب في هذا المجال للمعينين في أدنى التعيين .

كذلك فانه تحقيقا لتكافؤ الفرص امام حملة المؤهلات الأدنى من التأهيل العالي رؤى ملائمة شغل بعض الوظائف بالمجموعات النوعية التخصصية بحملة المؤهلات الأدنى من مستوى التأهيل الدراسي الحالي ، والتي تسمح طبيعة واجباتها ومسئولياتها بذلك بحد أدنى «مؤهل متوسط » مثل بعض الوظائف بمجموعة الخدمة الاجتماعية ، الاقتصاد والتجارة والمال ، والفنون والسياحة والاعلام .

هذا وقد روعي في المرحلة الحالية أن التقسيمات النوعية التي أنشئت لأول مرة لن تخل باقتصاص العاملين في مجموعاتهم الأصلية ويحتفظ هؤلاء العاملون بمراكزهم القانونية المكتسبة لحين تنفيذ نظام الترتيب .

وفيما يلي بيان بالمجموعات النوعية التي قسمت اليها الوظائف التخصصية وعددها ١٨ مجموعة وهي :

- ١ - مجموعة وظائف الطب والصحة العامة .
- ٢ - مجموعة وظائف الطب البيطري .
- ٣ - مجموعة وظائف الصيدلة .
- ٤ - مجموعة وظائف الكيمياء والجيولوجيا .
- ٥ - مجموعة وظائف الهندسة .
- ٦ - مجموعة وظائف الزراعة .
- ٧ - مجموعة وظائف التعليم .
- ٨ - مجموعة وظائف الخدمات الدينية .
- ٩ - مجموعة وظائف الخدمات الاجتماعية .
- ١٠ - مجموعة وظائف الاقتصاد والتجارة والمال .
- ١١ - مجموعة وظائف الفيزياء والرياضيات .
- ١٢ - مجموعة وظائف القانون .
- ١٣ - مجموعة وظائف الفنون والسياحة والاعلام .
- ١٤ - مجموعة وظائف المكتبات والوثائق .
- ١٥ - مجموعة وظائف التغذية والتدبير المنزلي .
- ١٦ - مجموعة وظائف البحرية .
- ١٧ - مجموعة وظائف تأمين وسلامة الطيران .
- ١٨ - مجموعة وظائف السياسة والعلاقات العلمية .

— مجموعتا الوظائف المكتبية والفنية :

وتبدأ وظائف هاتين المجموعتين بالفئة ١٦٢ / ٣٦٠ (التاسعة) وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد وقد روعي أن تشمل وظائفهما على مؤهلات فوق المتوسط ، المتوسط ، أقل من المتوسط .

ولما كان القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين قد حدد به التعيين لحملة المؤهلات الأقل من المتوسط بالفئة ١٦٢ / ٣٦٠ فقد روعي أن تبدأ وظائف هاتين المجموعتين بهذه الفئة بدلا من الفئة ١٤٤ / ٣٦٠ (العاشرة) .

هذا وقد ووجه عدم تعدد حد أعلى (قمة الوظائف) لنهاية المجموعتين وتركها لما يسفر عنه وتكشف عنه الدراسة والبحث الذي يقوم بهما الجهاز في هذا الشأن وعلى ضوء مستوى صعوبة الأعمال بكل مجموعة في كل وحدة على حدة .

— مجموعة الوظائف التنظيمية والإدارية :

وتبدأ وظائفها بالفئة ٢٤٠/٨٧٠ وتندرج حتى نهاية الفئات والمستويات الواردة بالجدول الملحق بالقانون المذكور .

وهذه المجموعات تتطلب فيمن يشغل وظائفها مؤهلا عاليا مناسبا. ولما كان بعض هذه الوظائف في هذه المجموعة قد لا تتطلب تأهيلا عاليا ويمكن لحملة المؤهلات الأدنى القيام بها بعد خبرة تكتسب في الوظائف الأدنى ولافساح المجال أمام حملة هذه المؤهلات واستيعابا لما قد يكون موجودا بالفعل ، فقد رُؤى السماح لشغل بعض وظائف هذه المجموعة من حملة المؤهلات فوق المتوسطة والمتوسطة بعد قضاء مدة الخبرة المطلوبة وذلك بالترقية من أعلى وظيفة بالمجموعة المكتتبية الى وظيفة من الفئة الأعلى مباشرة بهذه المجموعة متى توافر في العامل شروط شغل هذه الوظيفة .

— مجموعة الوظائف الصناعية والحرفية :

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالفئة ١٤٤٤/٣٦ (العاشرة) وتندرج وظائفها طبقا لمستويات الصعوبة والمسئولية بكل جهة ولا يتطلب فيمن يشغل وظائفها أى تأهيل دراسي وطالما أن المولة قد انتهت الى الأخذ بنظام ترتيب الوظائف بصفة عامة فمن ثم ينتهى العمل بقواعد كادر العمال حيث ان القواعد تسرى على كافة الوظائف .

ويلاحظ بالنسبة لهذه المجموعة أن كادر العمال هو أول محاولة لترتيب الوظائف أجريت في مصر عام ١٩٤٤ ويتم شغل الوظائف المالية بموجبها على أساس توافر شروط معينة موضوعية ، وجرى تطبيق هذا الكادر من تاريخ العمل به حتى في ظل أحكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ باعتبار أن تطبيق هذه القواعد يتم مؤقثا الى حين اتمام نظام ترتيب الوظائف .

— مجموعة وظائف الخدمات المعاونة :

تبدأ وظائفها بالفئة ١٤٤/٣٦٠ (العاشرة) وتندرج وظائفها وفقا لمستوى الصعوبة والمسئولية لكل جهة ، ولا تتطلب وظائف هذه المجموعة أى تأهيل دراسي فيمن يشغل وظائفها .

ثانيا : مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف

تلقى الجهاز عدیدا من المشروعات الخاصة بترتيب وظائف وحدات الجهاز الإداری والهيئات العامة .

وقد قام الجهاز بمراجعة هذه المشروعات وأعلنت تقارير مراجعة كانت تستعرض المقترحات من وظائف الإدارة العليا وحتى وظائف الفئة ١٤٤٠/٨٧٦ فقط باعتبار أن تلك الوظائف هي الوظائف الإشرافية وذات التأثير على تحديد باقى مستويات تقييم الأدنى .

وقد استصدرت القرارات الخاصة باعتماد هذه الجداول من وزير الدولة للتنمية الإدارية وفقا لنص المادة الرابعة من القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ .

ثالثا : بدء نفاذ أحكام ترتيب الوظائف :

أصدر السيد / رئيس مجلس الوزراء القرار رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦ فى شأن بدء نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة وذلك اعتبارا من أول يناير ١٩٧٧ .

لذلك قرر مجلس الوزراء بجلسته فى ١٩٧٧/٨/٢٤ عدم اجراء أية ترقية أو تعيينات الا على أساس نظام ترتيب الوظائف بحيث لا تكون الترقية الا فى وظيفة محددة موصفة ومقيمة ومعتمدة .

رابعا : صدور قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة :

صدرت قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة ضمن أحكام القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ وذلك بالمادة (٥) التى حددت بأن النقل يكون بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين وذلك طبقا للقواعد التالية :

- ١ - اذا توافرت فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها وافقت فئته الوظيفية مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ينقل اليها .
- ٢ - اذا لم تتوافر فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها أو اذا لم تتفق الوظيفة مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ، نقل الى وظيفة أخرى بالوحدة تتوافر فيه شروطها وتتفق فئته مع فئتها .

٣ - اذا لم توجد بالوحدة الوظيفة المناسبة طبقا لما سبق يستمر العامل في وظيفته التي يشغلها بصفة مؤقتة الى ان يتم في شأنه تطبيق احكام الفقرة (ا) من المادة ٢٧ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة والتي تنص على « ان وزير الخزانة يجوز بموافقة نقل العامل الى وحدة أخرى اذا لم يكن مستوفيا لاشتراطات الوظيفة التي يشغلها أو أي وظيفة أخرى داخل الوحدة » .

وبالفعل تم نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول وظائف الوحدة وهي العملية التي درج على تسميتها بعملية « التسكين » .

وقد تابع الجهاز مدى تقدم عملية تنفيذ النظام نظرا لأن النظام يتطلب متابعة دائمة حتى يلاحق التغيرات التي تحدث في الوظائف .

واذا كان صدور القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ أكد على الأخذ بنظام ترتيب الوظائف فان الخطوات العملية قد بدأت بعد مرور خمس سنوات بصور قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ سالف الذكر .

وقد كان موقف مشروعات ترتيب الوظائف في الجهات التي تطبق احكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ حتى ١٩٧٨/٦/٣٠ على الوجه التالي (٣٣) :

بيان	العدد
مشروعات تم اعتمادها	١٢٠
مشروعات وردت تحت الدراسة بالجهاز	٥
مشروعات تحت الاستيفاء مع الجهات	٣٥ (٢٤)
مشروعات غير صالحة للدراسة	١٤
مشروعات لم تترد للجهاز	٢٤
جهات تطبيق لوائح خاصة	٢١
اجمالي الجهات	٢١٩

(٣٣) من البيانات التي تصدرها الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف
 (غير منشورة) .
 (٢٤) منها عدد ٦ وزارات خدمات وعدد ٢٤ محافظة تم اعداد مشروعات ترتيب لائحة
 تم مناقشتها مع امانة الحكم المحلي .

ورغم ما يبلو من أوجه قصور في عمليات التوصيف والتقييم بالوحدات الادارية الا أن الجهاز قد قام خلال السنوات من ٧١ وحتى عام ١٩٧٨ بجهود ضخمة لاعتماد مشروعات ترتيب الوظائف رغم ما صادفه من صعوبات ومشاكل في سبيل هذا الانجاز فلقد بذل خبراء الجهاز المركزى للتنظيم والادارة جهودا مميزة في مجال تهيئة المناخ الوظيفى وتوفير كافة السبل والوسائل والأساليب لتطبيق نظام ترتيب الوظائف باعتباره أحد الأساليب الحديثة في فنون الادارة لتحقيق أهداف هذا النظام والتي هي في حد ذاتها أهداف فرعية أشمل تتعلق بتطوير الأداء الحكومى .

ومن أهم تلك الجهود المميزة في مجال تهيئة المناخ الوظيفى لظهور نتائج إيجابية من تنفيذ نظام ترتيب الوظائف بالوحدات الادارية .
ما يلى :

١ - انشاء مديريات لشئون العاملين بالمحافظات وتحديد اختصاصاتها بما يحقق رفع مستوى كفاءة الخدمة المدنية بالمحافظات . وقد صدر بانشائها قرار رئيس الجمهورية رقم ٩٣٧ لسنة ١٩٧٤ .

وقد صدر في شأن تنظيم مديريات شئون العاملين قرار وزير الدولة للحكم المحلى والتنظيمات الشعبية رقم ٤٦ لسنة ١٩٧٤ وتحديد مستويات تقييم قبة الوظائف لمديريات شئون العاملين بالمحافظات فى إطار ثلاثة مستويات مستوى (أ) برئاسة وكيل وزارة ومستوى (ب) برئاسة مدير عام ومستوى (ج) برئاسة مدير ادارة بالفئة الثانية ويكون لكل مديرية وكيل للمديرية ينوب عن المدير فى حالة غيابه وتكون وظيفة الوكيل بالدرجة الأدنى مباشرة من مدير المديرية .

كما صدر بالاختصاصات التفصيلية للبناء التنظيمى لمديريات شئون العاملين قرار وزير الدولة للحكم المحلى والتنظيمات الشعبية رقم ١١٦ لسنة ١٩٧٤ .

٢ - عقد المؤتمرات المتخصصة . وكان من أهم المؤتمرات فى هذه الفترة مؤتمر (دور المنظمة فى رفع كفاءة العاملين بالحكومة والقطاع العام) المنعقدة فى الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤ اذ ان هذا المؤتمر ركز على ثلاثة أبعاد رئيسية لرفع كفاءة القوى العاملة ،
وهي :

البعد الأول : أثر التنظيم الإداري للمنظمة والبعد الثاني :
دور ادارات شئون العاملين والبعد الثالث : أثر تطبيق نظم
المعاملة الوظيفية .

وقد كانت النتائج والتوصيات التي حدها المؤتمر في مجال
ترتيب الوظائف من أهم التوصيات التي كانت محل دراسة
وتطبيق في السنوات التالية (٢٥) .

٣ - تنظيم الدورات التدريبية المتخصصة لاعداد اخصائي ترتيب
الوظائف ولقد قام الجهاز بتدريب عدد ١٢٧ اخصائيا خلال العامين
٧٦ ، ١٩٧٧ وذلك على الوجه التالي (٢٦) :

العام	عدد المتدربين	نسبة النجاح
١٩٧٦	٣٩	٪١٠٠
١٩٧٧	٨٨	٪٨٥
جملة	١٢٧	

وأثناء كل هذه الجهود فقد صدرت عدت تشريعات استثنائية في
اطار الاستمرار بالأحكام الشخصية في ادارة شئون التوظيف ، فقد صدرت
تشريعات تسوى الأوضاع الوظيفية لبعض طوائف العاملين من حملة
المؤهلات الدراسية الملقاة مثل القانون ٨٣ لسنة ١٩٧٣ كما صدرت
قوانين اصلاح الوظيفي المتتالية لصدور القانون ١١ لسنة ١٩٧٥
وكان لهذه القوانين الأثر السلبي على الأوضاع الوظيفية لفئات من
العاملين حيث تعددت الشكاوى من صدورها وطالبت تلك الفئات بتعديل
هذه القوانين حتى يتسنى الاستفادة منها لمواجهة ضرر لحق بهم أو لمواجهة
مزايا تحققت لغيرهم علاوة على نوعيات أخرى من الشكاوى
الوظيفية (٢٧) .

(٢٥) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى :

- اجبات ومناقشات وتوصيات مؤتمر دور المنظمة في رفع كفاءة العاملين بالأكومة
والقطاع العام المنعقد في الفترة من ١٩٧٢/٤/٨ الى ١٩٧٢/٥/٤ .
- (٢٦) عن تقرير الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ١٩٧٧/٧٦ .
- (٢٧) للوقوف على نوعيات الشكاوى التي تكشف عن الآثار السلبية لصدور القوانين
الشخصية يمكن الرجوع الى التقرير السنوي لأعمال الجهاز للعام للمالي ١٩٧٧ .

كما امتدت المطالبات القنوية بتقرير بذلات تحت مسميات لاتتفق بالضرورة مع الواقع العلفى لنظم ترتيب الوظائف فقد صدرت بذلات طبعية عمل وبذلات تفرغ تحت تأثير ضغوط قنوية وتقائية .

لذلك كانت المطالبة بمشروع قانون جديد يكفل علاج المتناقضات التي حدثت في ظل الظروف الماضية أمرا ضروريا بما يكفل التوفيق بين العديد من الاعتبارات الموضوعية والشخصية القائمة حاليا ، ويوازن بين العديد من الاعتبارات المتعلقة بكل من المصلحة العامة للدولة والمصالح الشخصية للعاملين بجهازها الادارى وذلك بوصف أن مراعاة هذه الاعتبارات الشخصية يعتبر جزءا هاما من المصلحة العامة ، وبذلك صدر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة مؤيدا الاتجاه السابق نحو تركيز وتأكيد الموضوعية في مسائل شئون التوظيف مع مراعاة الاعتبارات الشخصية بما يحقق الانتقال بشكل متوازن وثابت ومرغوب فيه من النظام الشخصى الى النظام الموضوعى .

المبحث الثالث

نظام ترتيب الوظائف فى الفترة

من ١٩٧٨ وحتى ١٩٨٨

تتميز هذه الفترة بالثبات النسبى للتشريعات الوظيفية التى تتعلق بأحكام وقواعد نظام ترتيب الوظائف حيث بدأت هذه الفترة بصدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

كما تتميز هذه الفترة بأنها قد سبقتها فترات طويلة تمهيدية لتهيئة المناخ الوظيفى لقبول الأحكام الموضوعية لنظام ترتيب الوظائف فى مسائل شئون التوظيف ، ولتحقيق الأهداف والنتائج المنشودة من تطبيق نظام ترتيب الوظائف .

ويعد أن نستعرض أحكام قانون العاملين المدنيين والمتعلق منها بجوانب ترتيب الوظائف وما قد صدر من قرارات تتعلق بتنفيذ النظام ومتابعته فانه يكون من المناسب أن يتم تقييم أحكام هذا القانون فى مجال ترتيب الوظائف فى ضوء ما أسفرت عنه محاولات التنظيم من المسؤولين

والمختصين في هذا المجال وأن تحدد النتائج في ضوء ما كشفت عنه التجربة في التطبيق بوحدات الدولة • وفيما يلي استعراض لأهم مبررات وأهداف وسبب أحكام قانون العاملين الذي صدر مع بداية هذه الفترة •

أولاً : مبررات وأهداف إصدار القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظم العاملين المدنيين بالدولة

صدر في ١٨ يوليو ١٩٧٨ القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ متضمناً إلغاء القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بإصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وقد سبق صدور هذا القانون عدة دراسات تهدف الى وضع نظام للعاملين المدنيين بالدولة يقوم على أسس علمية فنية في إطار ما كشفت عنه الممارسة العملية من ملاحظات نجمت من مشاكل واقعية وثرفات في التطبيق من خلال التشريعات السابقة • • ويستند في ذات الوقت الى أسس تحقق التوازن المحسوب بين المصلحة العليا للدولة والمصلحة الفردية للعاملين في جهازها الإداري •

ولقد كان من مقتضى ذلك باديء ذي بدء - أن الدولة ينبغي أن تعلن عن عزمها الأكيد وقرارها الحاسم الذي لا رجعة فيما تضمنه - أن جميع الأحكام التي تنظم أمور العاملين في جهازها الإداري يجب أن تقوم على أساس أن جميع العاملين يجب أن يلتحقوا بوظائف فعلية ولا يظل تعيينهم على مجرد ألقاب وظيفية لا تقابلها واجبات ومسئوليات محددة وليست لها أهداف محددة •

وانما يقتضى أن يكون التعيين بوظائف لها أهداف محددة وفي إطار نوعية عمل معين لتحقيق أهداف الوحدة التي يلحق بها العامل •

والذي يؤدي اليه الاستطراد في هذا النسق المنطقي هو أن الالتحاق بالوظائف العامة ٠٠٠ انما يقوم على هذا الأساس الموضوعي وليس على الأساس الذي وصف بأنه شخصي والذي يقوم على الاعتماد بالعامل ومؤمله الدراسي ويصرف النظر عن مدى حاجة الوظيفة الى هذا المؤهل بل ويصرف النظر في كثير من الحالات عن وجود واجبات ومسئوليات وظيفية محددة تحتاج اليها وحدات الجهاز الإداري التي التحق بها العاملون أو كانت تحتاج اليها (٢٨) •

ولقد قررت الدولة تصحيح مسار جهازها الإداري عن طريق

(٢٨) المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظم العاملين المدنيين بالدولة

العدول نهائيا عن تيار تسمير الشهادات وما يتضمنه ذلك من تقرير
الأجر للمؤهل الدراسي وليس للوظيفة وما ترتب عنه من تفاوت الأجر
بين من يقومون بوظيفة واحدة ممن اختلف بينهم نوع المؤهل ومستواه
العلمي الحاصل عليه كل منهم .

لقد تضمن تقرير رئيس لجنة القوى العاملة الى مجلس
الشعب (٢٩) الهدف من مشروع قانون العاملين وهو اصلاح النظام
الوظيفي في مصر ويقوم ذلك على أساسين رئيسيين :

١ - علاج القصور الموجود في القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ والقضاء
على شكاوى العاملين وسد الثغرات الموجودة في نظام التوظيف
الحالي .

٢ - استحداث مزايا اضافية للعاملين مع الأخذ بالاتجاهات الحديثة
في الإدارة .

وعلى طريق المسار الصحيح رثى الأخذ بالنظام الموضوعي لترتيب
الوظائف القائم على الاعتداد بواجبات ومسئوليات الوظيفة وتحديد
مطالب التأهيل اللازم لها بناء على طبيعة ونوعية تلك الواجبات
والمسئوليات .

وبذلك أصبحت الوظيفة محور ممارسات شئون التوظيف فهي
لم تعد « وحدة مالية » تلزم فقط لتحديد الدرجة المالية والأجر الذي
تقرره هذه الدرجة بل أصبحت الوظيفة « وحدة نوعية » تتمثل في
جانبيها الموضوعي على قدر محدد ومخطط له سلفا من الأعباء والمسئوليات،
كما أصبح الأجر ليس المقابل النقدي للحصول على مؤهل دراسي معين
وإنما أصبح الأجر المقابل الملائم للقيام بأعباء الوظيفة .

ثانيا : السمات الرئيسية لاحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨

وفي اطار التوازن المنشود بين صالح الدولة والمصالح الفردية من
ناحية وبين تحقيق الأهداف الفنية للنظام الموضوعي والأوضاع الوظيفية
التي وصل اليها مختلف العاملين فقد استندت نصوص القانون الجديد
على أهم تلك السمات الرئيسية المكونة لها وهي (٣٠) :

(٢٩) قدم هذا التقرير الشهر رئيس لجنة القوى العاملة بمجلس الشعب السيد
محمد رجب السعدى بتاريخ ١٩٧٨/٥/٧ (من مطبوعة مجلس الشعب) .

(٣٠) المذكرة الإيضاحية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

١ - بناء أحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ على أسس موضوعية وذلك عن طريق الاعتماد بالوظيفة بمذلولها السليم ويلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها .

٢ - من الواضح أن مثل هذا « الاعتماد الموضوعي » لا يتعارض مع الجانب الآخر للوظيفة المتمثل في « العامل » الذي يقوم بأعبائها وما يتطلبه هذا الجانب « البشري » لا الشخصى من الاعتماد بالخبرة النظرية أو المكتسبة اللازمة للقيام بأعباء الوظيفة ومراعاة ذلك في الأجر الذي يحصل عليه بوصفه مقابلا « موضوعيا » لا « شخصيا » لما يناط به من مسئوليات .

٣ - وهكذا بالنسبة لسائر شئون الخدمة المدنية أيضا ومن أهمها قيام الترقية على هذا الأساس الموضوعي بحيث تصبح الترقية الى الوظيفة الأعلى بالدرجة المالية الأعلى وليس مجرد الترقية الى درجة مالية أعلى لا يقابلها بالضرورة وظيفة أعلى ولا تتوافر فيمن منحها بالضرورة اشتراطات شغل « الوظيفة » التي كان يجب أن يتولاها في مقابل منحه هذه الدرجة المالية الأعلى .

٤ - وكذلك فإن ما يستحقه العامل من بدلات وتعويضات عن جهد مبذول فعلا يجب أن يتقرر في ضوء ظروف الاعداد لتولى الوظيفة المطلوب شغلها ومراعاة ظروف القيام بها وما قد يصاحبها من مخاطر « تجعل من الواجب عدلا ومنطقا تقريرها للوظيفة لا لشخص الموظف أو لمؤهله الدراسي » .

٥ - وبالنسبة لشئون الخدمة المدنية الأخرى من نقل أو نسب ينبغي كذلك الاعتماد بالجانب الموضوعي أى بالوظيفة قبل الدرجة فلا يكون النقل الا الى وظيفة تتوافر في المنقول اليها كافة اشتراطات شغلها وكذلك بالنسبة للوظيفة المطلوب تدبه لشغلها فترة من الوقت .

٦ - في ظل هذه السمات الرئيسية للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فإنه يجدر بنا أن نشيد بصفة خاصة بما اتبعه هذا المشروع في تحديد « الأجر المقابل للوظيفة » .

ذلك أنه بدراسة مختلف الوظائف في المجموعات النوعية للوظائف - غير الوظائف العليا - يتبين بما لا يدع منه أى مجال للشك أن تلك الوظائف وليس القاب للوظائف - تنحصر في ثلاثة مستويات

تندرج بينها مستويات الصعوبة والمسئولية في الأداء تدرجا فعليا
وتتميز بينها اشتراطات شغل الوظيفة الأعلى تميزا حقيقيا .

وفي هذا الاطار الواقعى الذى كشفت عنه وتؤيده الدراسات التى
أجريت فى هذا الشأن ينبغى أن يوضع جدول الأجور بما يتفق مع هذا
الواقع وبما يجعل الأجر مقابلا فعليا لوظيفة حقيقية لا للقب ووظيفة
أو وظيفة وهمية .

ولقد كان من المنطقي أيضا والأمر كذلك أن يكون تحديد « مدى »
هذه الأجور فى بدايتها ونهايتها بما يوفق بين الاعتبارات المختلفة
ويحقق الأهداف السابق الإشارة إليها وذلك عن طريق توسيع هذا المدى
فى صورة رفع البدايات وزيادة النهايات وهو ما يؤدي أيضا الى رفع
فئات الملاوات .

والمزايا التى عمل المشروع على تحقيقها من خلال أحكامه تتعلق
بتحقيق الموضوعية فى شئون التوظيف وفى ذات الوقت تهتم بتحقيق
مزايا للعاملين كأفراد .

وتتلخص فى الآتى :

(أ) وضع العامل فى المكان الملائم له فعلا تبعاً لخبرته النظرية أو العملية
وبحسب توافر اشتراطات شغل الوظيفة بالنسبة له وهى هنا
وظيفة بالمعنى السليم وليس مجرد لقب وظيفى أو درجة مالية قد
لا تتفق مع الوظيفة .

(ب) حصول العامل على الأجر الملائم ماديا ومعنويا بما يتفق مع مستوى
الصعوبة والمسئولية من وظيفته .

هذا وطبقا لنظام الأجور الذى تبناه المشروع فإن العامل سوف
ينطلق فى الحصول على العديد من الملاوات فى درجته المالية الى
أن تسمح له الظروف بتولى مسئوليات الوظيفة الأعلى ذات الدرجة
الأعلى وهو ما يتيح للعامل الحصول على أجر أعلى .

(ج) وإزاء هذه الميزات وكذلك إزاء تقليل عدد « المستويات المالية »
واتساع مدى كل منها « بدايتها ونهايتها » فإنه لإمجال لأن تبحث
جهة الإدارة عن « وظيفة وهمية » أو « لقب وظيفى » لمجرد أن يسمح
ذلك للعامل بزيادة مرتبه عن طريق الترقيّة الى درجة مالية
« أعلى » .

فالدرجات المالية رغم أنها أصبحت محدودة العدد إلا أن اتساع مداها وتوالى علاواتها بالطريقة المدروسة التي بنى عليها جدول الأجور في قانون العاملين قد سمح للعامل بالاستقرار المادي والنفسى ، كما أن نظام استحقاق هذه العلاوات قد أعد بحيث يكون حافزا على العمل المنتج والالتزام بما تتطلبه أوصاف الوظائف من القيام بهام محددة .

(د) ولما كان الأساس الموضوعى أساسا مرنا وليس جامدا فقد أشارت المادة العاشرة من القانون إلى أنه يجوز وجود تقسيمات وظيفية فى الدرجة المالية الواحدة يمكن أن يتحرك بينها العامل قبل الارتقاء إلى وظيفة فى الدرجة المالية الأعلى دون أن يترتب على هذا التحرك ميزة مادية وذلك بالضوابط والاجراءات المنصوص عليها فى هذه المادة .

ثالثا : الأحكام التي تتعلق بنظام ترتيب الوظائف :

تركزت الأحكام التي تتعلق بنظام ترتيب الوظائف فى

الباب الثانى : وهذه الأحكام وردت فى الفصول التالية :

الفصل الأول : من م ٨ : م ١٤ وهى مواد تتعلق بالوظائف .

الفصل الثانى : من م ١٥ : م ٢٧ وهى مواد تتعلق بالتعيين فى الوظائف

الفصل الثالث : من المواد ٣٦ : ٣٩ وهى مواد تتعلق بالترقية وأحكامها

الفصل الخامس : من م ٤٠ : م ٤١ وهما مادتان تتعلقان بالأجور والعلاوات

الفصل السادس : من المواد ٤ : ٤٨ وهى مواد تتعلق بالمزايا العينية والتعويضات .

الفصل الثامن : من ٥٤ : ٦٢ وهى تتعلق بالنقل والندب والاعارة

والبعثات والتدريب .

الباب الثالث : وقد تضمن هذا الباب الأحكام الانتقالية وشمل هذا

الباب المواد من ١٠٢ إلى ١٠٥ .

وسوف نقوم بدراسة أحكام وقواعد هذه المواد القانونية التي تكشف تحليلها وبالتعمق فى داخلها السمات الرئيسية لنظام الترتيب الموضوعى للوظائف فى جمهورية مصر العربية من حيث الوظائف ومن حيث ممارسات شئون التوظيف وذلك على الوجه التالى :

الأحكام الخاصة بالوظائف

١ - حصر واعتماد الوظائف :

تضمنت المادة ٨ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ النص التالي :

« تضع كل وحدة هيكلًا تنظيميًا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وإدارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم مجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو إدارة مركزية أو مديرية » .

« وتضع كل وحدة جدولًا للوظائف مرفقًا به بطاقات وصف كل وظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها والاشتراطات اللازم توافرها فيمن يشغلها وتصنيفها وترتيبها فى إحدى المجموعات النوعية وتقييمها بأحدى الدرجات المبينة بالجدول رقم (١) الملحق بهذا القانون كما يجوز إعادة تقييم وظائف كل وحدة » .

« ويعتمد جدول الوظائف وطاقات وصفها والقرارات الصادرة بإعادة تقييم الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة » .

وطبقًا لنص المادة الثامنة بمالية فإن كل وحدة (٣١) تقوم بأعداد مقترحاتها الخاصة بالهيكل التنظيمى للوحدة ثم أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى ما تضمنه هيكلها التنظيمى ثم تقوم بعد ذلك باستصدار موافقة السلطة المختصة واعتماد الهيكل التنظيمى (٣٢) .

وقد استحدث هذا النص أسلوبًا فى أعداد الهياكل التنظيمية عن طريق التأكيد على تقسيم الوحدة الى قطاعات ثم إدارات مركزية أو مديريات خدمة ثم حددت أساس هذا التقسيم بحيث يكون تقسيمًا قياسيًا للأنشطة الرئيسية ومناسبًا لحجم ومجالات العمل المميزة بتلك التقسيمات .

(٣١) الوحدة هى « الوزارة أو المصلحة أو جهاز يكون له موازنة خاصة » كل وحدة من وحدات الحكم المحلى ، والهيئة العامة ، وذلك طبقًا للمادة (٢٠) من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

(٣٢) أصدر الجهاز الكتاب الدورى رقم ٤ لسنة ١٩٧٩ مقضيًا وجوب مراعاة علم اعتماد الهياكل التنظيمية من السلطة المختصة قبل إبداء رأى الجهاز فى مشروع وظائف الوحدة وذلك فى إطار التنسيق بين الجهاز ووحدات الدولة للتعاون من أجل المصلحة العامة وتطوير العمل .

وعلى الوحدة الادارية مراعاة أخذ رأى الجهاز المركزي للتنظيم
والادارة قبل أن تستصدر قرارات باعتماد الهيكل التنظيمى من السلطة
المختصة بالوحدة .

ومما تجدر الاشارة اليه أنه قد جرى العمل على أن تستجيب
الوحدات الادارية للملاحظات التى يندبها خبراء الجهاز فى مجال التنظيم
فى معظم الأحوال باعتباره بيت الخبرة المتخصص فى هذا المجال .

وتأتى بعد ذلك مرحلة اعداد جدول الوظائف بالوحدة ، وهى
مرحلة توصيف الوظائف وتقييمها وتنتهى هذه المرحلة باعداد بطاقات
وصف الوظائف .

وقد درجت الوحدات الادارية على اعداد ما يلى :

١ - جدول للوظائف موزعة على المجموعات النوعية وفقا لتقييمها
بالدرجات المالية التى حددت لها حسبما هو موضح بالشكل
التالى رقم (٢)

نموذج جدول الوظائف موزعة على المجموعات النوعية

شكل رقم (٢)

الرقم الكودى للبطاقة	المجموعة النوعية	الدرجة المالية	مسمى الوظيفة
١	المجموعة النوعية للوظائف		
١/١	م	مدير عام	١ م.ج. باحث
٢/١		اول	٢ مدير ادارة
٣/١		ثانية	٣ رئيس قسم ..
٤/١		ثالثة	٤ باحث - ثالث
ب	المجموعة النوعية		٥ مدير ادارة
٩/ب	وظائف		٦ باحث .. اول

٤ - جدول بياني للوظائف موزعة على التقسيمات وهو جدول يكشف
تبعية الوظائف ومستوياتها بالنسبة لمستوى الرئاسات والمرؤوسين
حيث تتكرر الوظيفة حسب موقعها التنظيمي وهو يكشف
احتياجات التقسيمات التنظيمية من نوعيات الوظائف التي
تمارس .

وهذا الجدول في ظل النظام الحالي يعتبر جدولا بيانيا لا يعتمد من
رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة . . . وهو أمر سنتعرض إليه عند
تطوير النظام لأن هذا البيان يعتبر بياناً أساسياً ذا استخدامات
جوهرية في تطبيق النظام ويأخذ هذا الجدول الشكل التالي رقم (٣) .

نموذج جدول الوظائف موزعة على التسييمات التبليلية المتبعة للوحدة
 وشكل رقم (٣) :

المرجات المسالة في ٤٧ لسنة ١٩٧٨							
محتارة	عالية	مدير عام	اول	ثانية	رابعة	خامسة	سادسة
رئيس مجلس الادارة		مدير عام التخطيط والتابعة	مدير الادارة التخطيط الادارة التابعة اخصائي تخطيط ومتابعة اول	اخصائي تخطيط لجان اخصائي تخطيط ومتابعة لجان	اخصائي تخطيط ومتابعة لجان	اخصائي تخطيط ومتابعة لجان	اخصائي تخطيط ومتابعة لجان
رئيس مجلس الادارة							
التخطيط والتابعة							
- التخطيط							
- التابعة							
التقسيم الثاني :							

٣ - اعداد بطاقات الوصف حيث يكون لكل وظيفة بطاقة وصف تنظس
عناصر ثلاثة من واقع المادة الأولى من أحكام ترتيب وتوصيف
وتقييم الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم
والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب
الوظائف للماملن المدنن بالدولة والأحكام التي يقتضيها
تنفيذه .

وتشتمل بطاقة الوصف على العناصر التالية :

(أ) الوصف العام :

وهو البيان الذي يعرف الوظيفة من حيث الموقع - اختصاصها العام
والاختصاص هو الهدف من الوظيفة ولكن هدف وصفي ، فالتركيز هنا
على الوصف ، فالهدف في شكل اجرائي وليس هدفا في شكل مجال
نتيجة قابل للقياس ، وهذا يؤدي الى ضعف هذا الجانب في الوصف
ويصبح ليس له أية استخدامات أو فوائد محددة .

(ب) الواجبات والمسؤوليات :

وتوضح المهام التفصيلية التي يؤديها العامل وتبرز مدى صعوبة
العمل وتنوعه في ضوء عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة .
وهنا تظهر الاجراءات التي يمارسها العامل بصفة أساسية ودائمة
من وقت استلام محصلة الاجراءات السابقة الى وقت تسليم ناتج العمل
من خلال هذه الوظيفة .

ويقتضى أن تظهر هذه الاجراءات الوصفية عدة عوامل داخلة في
تكوين هذه الاجراءات وتصنيفها بالنوع والمستوى الذي تظهر عليه
الوظيفة عند ممارسة مهامها .

وهذه العوامل حددتها المادة الأولى من معايير ترتيب الوظائف
للماملن المدنن بالدولة في الآتي :

- المراجعة والاشراف الواقع على الوظيفة .
- مسؤولية الوظيفة الاشرافية ان وجدت .
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة في اتخاذ القرارات .
- مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والأجهزة
الأخرى .

- الاتصالات والغرض منها وأهميتها .
 - المسئولية عن المواد أو المهام أو الأدوات .
 - المجهود الذهني أو البدني .
 - ظروف وبيئة العمل التي تزاوِل فيها أعمال الوظيفة .
- وقد تضمنت معايير الوظائف بياناً بدرجة تواجد العوامل السابقة في وظائف كل درجة مالية بحيث تعكس « درجة العامل » درجة تواجده في الوظيفة وبالتالي مستوى الصعوبة في الوظيفة وبحيث تعكس في النهاية درجات عوامل التقييم مجتمعة في الوظيفة الواحدة مستواها (الوظيفة) من حيث المسئولية والصعوبة وهو ما يساعد على استنادها في الدرجة المالية « سلم التقييم » .

(ج) الاشتراطات اللازمة لشغل الوظائف :

- وتتضمن بصفة أساسية :
 - نوع ومستوى التأهيل العلمي .
 - الخبرة النوعية الزمنية .
- وحددت أساسيات التأهيل العلمي في معايير ترتيب الوظائف. ضمنا من خلال تعاريف الدرجات المالية وتعاريف المجموعات النوعية للوظائف على النحو الذي سورد تفصيلا عند عرض معايير ترتيب الوظائف. كما حددت الخبرة الزمنية اللازمة كحد أدنى لشغل الوظائف وفقا للسند البنينة الموضحة بتعاريف الدرجات المالية .

٢ - إصدار معايير ترتيب الوظائف :

- تضمنت المادة التاسعة من القانون النص التالي :
- « يصدر رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة القرارات المتضمنة المعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التي يقتضيها تنفيذه ويدخل في ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة الأدنى مباشرة » .
- وأصدر بالفعل رئيس الجهاز القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ في ١٤ ديسمبر ١٩٧٨ أى بعد مرور أقل من خمسة شهور من تاريخ صدوره .

القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين بالدولة وهو تأكيد على اهتمام الدولة بتنفيذ النظام (٣٣) .

وقد تضمنت معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة الأحكام والقواعد التالية :

(١) أحكام ترتيب وتقييم الوظائف :

شملت تلك الأحكام تعريفات لكافة المصطلحات التي ستورد بأحكام الترتيب وهي (اسم الوظيفة ، وصف الوظيفة ، الوصف العام ، الواجبات والمسئوليات ، الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، المجموعة النوعية ، الدرجات المالية ، تقييم الوظيفة ، إعادة تقييم الوظيفة ، استحداث وظائف جديدة ، جداول الوظائف) (٣٤) .

وذلك كما جاءت هذه الأحكام بالفصل الأول من المعايير .

(ب) تحديد وتعريفات المجموعات النوعية التي تصنف فيها الوظائف ، ورد تعريف المجموعات النوعية بالفصل الثاني والملحق رقم ٢ من المعايير وتضمنت ما يلي :

١ - مسميات المجموعات النوعية :

وقد حدد القرار أعداد المجموعات النوعية للوظائف ، ووضح تعريفا لكل مجموعة نوعية :

فحددت المجموعات النوعية بالإضافة الى المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا بعدد «٢٤» مجموعة نوعية للوظائف التخصصية وعدد «٨» مجموعات نوعية للوظائف الفنية ، عدد «٤» مجموعات نوعية للوظائف الحرفية ومجموعة نوعية للوظائف المكتبية ومجموعة نوعية لوظائف

(٣٣) معايير الترتيب والأحكام التي يقتضيها تنفيذ النظام هو ما تضمنه القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وعطل تنفيذ أحكامه ، وصدرت معايير الترتيب بالقرار رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بعد مرور عام من صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بنظام العاملين المدنيين بالدولة . كما صدر القرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بعد مرور خمس سنوات من صدور القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

(٣٤) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ للوقوف على تفاصيل المجموعات النوعية والدرجات المالية .

الخدمات المعاونة والمجموعة النوعية لوظائف الكتبة غير المؤهلين والمجموعة النوعية لوظائف الفنيين غير المؤهلين (٣٥) .

وبذلك يكون قرار معايير الترتيب تضمن عدد ٣٩ مجموعة مختلفة لكل مجموعة نوعية تعريف تضمن العناصر التالية :

— التعريف العام : في هذا القسم حددت نوعية الوظائف ونوعية الأعمال المنوط بها لشاغل الوظيفة ، كما حددت بداية المجموعات النوعية ، وحددت نهايتها وفقاً لما يرد بجدول الوظائف بكل جهة .

— أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة .

— أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة .

— التأهيل العلمي لشاغل وظائف المجموعة .

وتمثلت هذه المجموعات النوعية في المسميات التالية :

— المجموعات النوعية لوظائف الإدارة العليا .

— الوظائف التخصصية .

١ - المجموعات النوعية لوظائف الطب البشري .

٢ - المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان .

٣ - المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالي .

٤ - المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطري .

٥ - المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة .

٦ - المجموعة النوعية لوظائف الهندسة .

٧ - المجموعة النوعية لوظائف الزراعة .

٨ - المجموعة النوعية لوظائف القانون .

٩ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية .

١٠ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية .

١١ - المجموعة النوعية لوظائف التعليم .

١٢ - المجموعة النوعية لوظائف تأمين سلامة الطيران .

(٣٥) المجموعتان الأخيرتان مستحدثتان بسفة مؤقتة ولتصفيه أوضاع شخصية لعدد من العاملين .

- ١٣ - المجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدبير المنزلي .
- ١٤ - المجموعة النوعية لوظائف الفنون .
- ١٦ - المجموعة النوعية لوظائف الاعلام .
- ١٧ - المجموعة النوعية لوظائف السياحة .
- ١٨ - المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء والرياضيات والحاسبات
الالكترونية .
- ١٩ - المجموعة النوعية لوظائف العلوم .
- ٢٠ - المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة .
- ٢١ - المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة .
- ٢٢ - المجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية .
- ٢٣ - المجموعة النوعية لوظائف الامن .
- ٢٤ - المجموعة النوعية لوظائف العلاج الطبيعي .
- الوظائف الفنية : وتضم المجموعات الآتية :
- ١ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة .
- ٢ - المجموعة الفنية لوظائف الزراعة والتغذية .
- ٣ - المجموعة الفنية لوظائف الهندسة المساعدة .
- ٤ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائي .
- ٥ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية .
- ٦ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية .
- ٧ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف فني المحامل .
- ٨ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الفنون والعمارة .
- الوظائف الحرفية : وتضم المجموعات النوعية التالية :
- ١ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الري والآلات .
- ٢ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية .
- ٣ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الحركة والنقل .
- ٤ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الفنون والعمارة .
- المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :
- المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة .

٢ - استخدامات المجموعات النوعية :

المجموعة النوعية تقسيم ينظم جميع الوظائف التي تتشابه في طبيعة الأعمال ونوعها وإن اختلفت في مستويات الصعوبة والمسئولية .

وتعتبر كل مجموعة نوعية وحدة متميزة في مجال التعيين والترقية والنقل والتدرب الاعارة طبقا لنص القانون بالمادة ١١ منه -

وحددت استخدامات المجموعات النوعية في الآتى (٣٦) :

★ تحديد مجالات الخبرة النوعية المختلفة .

★ الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التي تنتمى اليها .

★ تحديد بداية وظائف المجموعات النوعية التي تنتمى اليها .

وقد تضمن قرار معايير ترتيب الوظائف نصا يسمح للوحدة باستحداث مجموعات نوعية أو دمج المجموعات النوعية المتجانسة في ذات المستوى الواحد في بعضها وفقا لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة .

وبالفعل قد استغلست بعض الوحدات هذا الحق مثلما استحدثت في هيئة الآثار المصرية مجموعة نوعية تخصصية لوظائف الآثار ، ومجموعة نوعية فنية لوظائف الآثار ، ومجموعة نوعية حرفية لوظائف الآثار .

وأىضا فى مركز دراسات الأمن الصناعى فقد استحدثت المجموعة النوعية - التخصصية لوظائف الأمن الصناعى .

٣ - التأهيل اللازم لشغل الوظائف بكل مجموعة نوعية :

اقتصرت عناصر التأهيل اللازمة لشغل وظائف كل مجموعة نوعية على ما يلى :

١ - الوظائف التخصصية :

أ - تأهيل علمى مناسب + خبرة فى مجال العمل .

وذلك لوظائف المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا .

ب - تأهيل علمى تخصصى بذاته + خبرة متخصصة فى مجال العمل .
وذلك لعند (١٠) مجموعات هي :

(٣٦) طبقا للمادة ٤ من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة

٧٨م بشأن معايير ترتيب الوظائف بالتطاع الحكومى .

الطب البشرى ، طب الأسنان ، التمريض العالى ، الطب البيطرى
الصيدلة ، الهندسة ، الزراعة ، القانون ، المكتبات والوثائق ،
المعلوم .

ج - تأهيل علمى متخصص مناسب + خبرة متخصصة فى مجال العمل
فى مجموعتين فقط هما : الخدمات الدينية ، الفنون .

د - تأهيل علمى مناسب + خبرة متخصصة فى مجال العمل .
وذلك فى عدد (١٠) مجموعات هى :

الخدمات الاجتماعية ، تأمين سلامة الطيران ، التغذية والتدبير المنزلى
الأمن ، الاعلام ، السياحة ، الاقتصاد والتجارة ، تمويل ومحاسبة .
التنمية الادارية ، الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية .

هـ - تأهيل علمى تربوى أو تأهيل علمى مناسب + خبرة متخصصة
أو تدريب متخصص فى مجال العمل .
وذلك بالمجموعة النوعية لوظائف التعليم .

٢ - الوظائف الفنية :

١ - تأهيل فنى بذاته + خبرة فنية فى مجال العمل فى عدد ٢ مجموعة
هما التمريض والصحة العامة ، الخدمات الدينية .

ب - تأهيل فنى مناسب + خبرة فنية فى مجال العمل وذلك فى عدد ٥
مجموعات نوعية وهى :

فنية هندسة مساعدة ، فنية زراعة وتغذية ، تعليم ابتدائى ، فنية
الخدمات الاجتماعية ، الفنون والعمارة .

ج - تأهيل مناسب الى جانب توافر خبرة فنية أو تدريب متخصص فى
مجال العمل وذلك بالمجموعة النوعية الفنية لوظائف فنى المعامل .

٣ - الوظائف المكتبية :

اقتصرت عناصر مطالب التأهيل للوظائف المكتبية على :

تأهيل علمى مناسب + خبرة فى مجال العمل .

٤ - الوظائف الحرفية ووظائف الخدمات المعاونة :

اقتصرت عناصر مطالب التأهيل لوظائف المجموعات الحرفية والخدمات
المعاونة على عنصر الصلاحية + الإلمام بالقراءة والكتابة .

٤ - بدايات ونهايات المجموعات النوعية :

— الادارة العليا :

تبدأ وظائف هذه المجموعة من درجة مدير عام وتندرج بعد ذلك وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة وحتى الدرجة الممتازة ، ويجدر التنويه أن عدد تدرجات الوظائف في هذه المجموعة يبلغ عدد (٣) درجات مالية .

— الوظائف التخصصية :

تبدأ الوظائف التخصصية في كافة المجموعات النوعية التخصصية بالدرجة الثالثة .

وتندرج وظائف هذه المجموعات وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة . وتندرج وظائف هذه المجموعات في عدد (٤) درجات مالية حتى وظائف درجة مدير عام يسمى كبير اخصائيين ٠٠٠ كبير باحثين ٠٠٠٠

— الوظائف الفنية أو المكتبية :

تبدأ وظائف هذه المجموعات بالدرجة الخامسة أو الرابعة وتندرج وظائف هذه المجموعات في عدد ٥ أو ٦ درجات مالية حتى وظائف مدير عام ، كبير فنيين ٠٠٠٠ أو كبير كتاب ٠٠٠

— الوظائف الحرفية :

تبدأ وظائف هذه المجموعات الحرفية بالدرجة السادسة أو الخامسة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة . وتبلغ تدرجات وظائف هذه المجموعات في عدد ٤ أو ٥ درجات مالية حتى وظائف الدرجة الثانية .

— وظائف الخدمات المعانة :

تبدأ وظائف المجموعة النوعية للخدمات المعاونة بالدرجة السادسة وتندرج الوظائف وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد للوحدة . ويبلغ عدد التدرجات في تلك المجموعة ثلاث درجات مالية حتى وظائف الدرجة الرابعة .

٥ - المستويات النمطية لسميات الوظائف :

تضمن الملحق رقم (١) الصادر وفق قرار رئيس الجهاز المركزي

للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨(*) مسميات نمطية لتدرجات الوظائف
وفقا للتدرجات المالية التي تضمنتها جدول الأجور المرافق لقانون العاملين
المدينين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

والمسميات الوظيفية الواردة بالجدول رقم ٥ هي مجرد مسميات
استرشادية وللوحدة أن تستخدم مسميات مناسبة لنوع العمل بها .

وعلى الوحدة أن تقرر المسمى النمطي بما يوضح طبيعة ونوع العمل
مثلا تقول محاسب أول ٠٠٠ أخصائي شئون عاملين ثان ٠٠٠ فنى برادة
ثالث ، عامل سويتش أول ، ملاحظ طباعة ٠٠٠٠ وهذه المسميات تكشف
عن طبيعة عمل الوظيفة ومستواها في جدول الأجور حتى انها أصبحت
متعارفا عليها بين المتخصصين والمهتمين بشئون التوظيف وبين العاملين
مما أدى الى نشر لغة ادارية موحدة بين الافراد .

(*) عدل هذا القرار بالقرارات أرقام ٣٤١ لسنة ٨٠ ورقم ٣٤٧ و ٣٤٨ و ٣٤٩
لسنة ١٩٨٢ والقرار ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ والقرار رقم ١٦٨ و ٤٩٥ لسنة ١٩٨٧ .

كما استحدثت مجموعات نوعية مؤقتة بجدول ترتيب وظائف الوحدات الادارية لتصفية
اوضاع شخصية لبعض العاملين من المكتبيين والفنيين غير المؤهلين وصدر في ذلك قرار
رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٥ باستحداث المجموعة النوعية
للمكتبة غير المؤهلين وصدرت تعليمات الجهاز في هذا الشأن بموجب كتاب دورة الجهاز
رقم ٣٩ لسنة ١٩٨٥ . وكذلك استحدثت مجموعة نوعية للفنيين غير المؤهلين بموجب قرار
رئيس الجهاز رقم ٢٠٨ لسنة ١٩٨٦ المعدل بقراره رقم ٩٣ لسنة ١٩٨٨ وصدرت تعليمات
الجهاز في هذا الشأن بالكتاب الدورى رقم ٣١ لسنة ١٩٨٦ .

جدول رقم (٥)

جدول التسميات الوظيفية للوظائف بالقرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

الدرجة الوظيفية	وظائف الاطار العليا	الوظائف التخصصية	الوظائف المكتبية	الوظائف الفنية	الوظائف الاخرى	وظائف التسميات الوظيفية
-	وكيل الوزارة					
المستشارة	رئيس قطاع ... رئيس هيئة ...		كثير كتاب ...	كثير فني ...		
المالية	رئيس هيئة/مصلحة رئيس ادارة مركزية / مدير مديرية ...	كثير باحث ... كثير اخصائيين ...	مدير ادارة ... رئيس قسم ...	مدير ادارة ... رئيس قسم فني ...	ملاحص ... كثير فنيين ...	
مدير عام	مدير عام (مصلحة) مستوفى	مدير ادارة عامة	مدير اول ... رئيس قسم ...	مدير اول ... رئيس قسم فني ...		
الاول			رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...		
الثانية		باحث /رئيس/اخصائي ثالث	رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	مدير اول ... رئيس قسم فني ...	
الرابعة			رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	مدير اول ... رئيس قسم فني ...	
الخامسة			رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	مدير اول ... رئيس قسم فني ...	
السادسة			رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	رئيس قسم ... رئيس قسم فني ...	مدير اول ... رئيس قسم فني ...	

٦ - تعريف الدرجات المالية :

أورد قرار معايير ترتيب الوظائف تعريفا لكل درجة مالية ويتضمن التعريف السمات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التي تنظمها الدرجة في مختلف المجموعات النوعية .

وقد حددت تعاريف الدرجات المالية الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة وأية اشتراطات أخرى .

٧ - تسجيل وتوثيق جداول الوظائف :

تضمن القرار في الفصل الرابع منه قواعد اجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف واصافها حيث ألزم القرار الوحدات الخاضعة لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ موافاة الجهاز المركزي للتنظيم والادارة بنسختين من مشروع ترتيب الوظائف بالوحدة وعلى أن يشتمل المشروع على الهيكل التنظيمي مصورا في خرائط واختصاصات كل تقسيم بعد أخذ رأى الجهاز واعتماد السلطة المختصة كما يشتمل المشروع على جدول للوظائف وبطاقات وصف الوظائف حتى أدنى وظيفة بالوحدة .

يقوم الجهاز بدوره بإرسال نسخة من المشروع الى الوحدة بعد مراجعته واعتماده وختمه مع طلب ادخال التعديلات التي يراها الجهاز لمراجعتها عند التنفيذ . ويرسل الجهاز صورة من قرار اعتماد جدول ترتيب الوظائف للوحدة .

٨ - قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة :

تضمنت المادة ٩ من قرار معايير ترتيب الوظائف القواعد الخاصة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (٣٧) .

وقد جاءت تلك القواعد واضحة وكاشفة عن الحالة التي يكون عليها العامل من تاريخ اعتماد مشروع ترتيب وظائف الوحدة وما سترتب على تلك الحالة من تحديد الوظيفة التي يسكن عليها .

وقد جاءت القواعد الخاصة بكيفية تحديد وظائف العاملين على الوجه التالي :

(٣٧) درج العاملون على تسمية هذا الاجراء بقواعد التسيكين وهي تسمية مستمدة من تسيكين العاملين بالقطاع العام عام ١٩٦٤ .

١ - إذا اتفقت درجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها مع درجة شاغل الوظيفة وتوافرت فيه شروط شغلها نقل إليها .

٢ - إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها أعلى من درجة شاغلها نقل إلى وظيفة أخرى تتفق درجته مع درجتها بنفس المجموعة النوعية ويستوفى شروط شغلها .

٣ - إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها أدنى من درجة شاغلها نقل إلى وظيفة أخرى مناسبة بنفس المجموعة النوعية وتتفق درجته مع درجتها وبشرط أن يستوفى شروط شغلها .

٤ - إذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المعادلة طبقاً لتقييمها مع نوع عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى التأهيل العلمي نقل بدرجة إلى وظيفة من مجموعة نوعية أخرى يستوفى شروط شغلها وتحسب أقدميته في هذه الحالة من تاريخ شغل درجة الوظيفة المنقول منها . على أنه يجوز استبقاء العامل في وظيفته الحالية إذا كان شاغلاً لها على أن يكون ذلك مرتبطاً بصالح العمل واحتياجاته الفعلية .

وقواعد نقل العاملين إلى الوظائف المعتمدة انطلقت من قاعدة أساسية يعتمد عليها وهي استيفاء العامل للعناصر الثلاثة التالية :

— **الدرجة المالية :** وهو ما يقتضى أن تكون درجة العامل هي ذات الدرجة المقيمة بها الوظيفة .

— **المجموعة النوعية :** أى يتطلب أن تكون خبرة العامل من ذات نوعية الوظيفة .

— **اشتراطات شغل الوظيفة :** أى أن تتوفر في العامل شروط شغل الوظيفة الواردة ببطاقة وصف الوظائف أى أن تكون مؤهلاته الدراسية هي ذات مطالب التأهيل الواردة ببطاقة وصف وظيفته .

فاذا اتفقت العناصر الثلاثة لحالة العامل مع ذات العناصر الثلاثة للوظيفة نقل إليها العامل ويكون بذلك تم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

وإذا اختلف عنصر ما في حالة الشخص الوظيفية عما هي عليه بالنسبة للوظيفة فإن الأمر يقتضى تحديده وظيفة تتفق والحالة الوظيفية للعامل ، وإذا لم توجد ، ظل العامل في وظيفته بوضعه الشخصى وحالته المالية دون مساس .

وفي حالات عدم استيفاء العامل لمطالب التأهيل العلمي اللازم للوظيفة ، نقل العامل الى وظيفة أخرى يستوفى شروط شغلها أو استبقى العامل في وظيفته طالما كان استبقاؤه لصالح العمل ، وإن كان استبقاؤه فيها تجميعيا طالته الوظيفية لعدم امكانية ترقيته في المستقبل لعدم استيفائه شرط التأهيل للوظيفة الأعلى في ذات المجموعة النوعية التي استبقى فيها العامل .

ولكن رغم موضوعية هذه القواعد واتضح هدفها في أن يكون لكل عامل وظيفته التي يمارسها فعلا إلا أنها تحدد وضعا في غاية الأهمية وهو الوضع الذي يكون فيه العامل يقوم بمهام وظيفة في مجموعة نوعية تختلف في طبيعتها عن المجموعة النوعية للدرجة المانية للعامل وفي ذات المستوى مثليا يكون العامل يقوم بعمل فنى ولكن درجته المالية بالموازنة مكتبية أو العكس ، فالمجموعات الفنية في ذات مستوى المجموعة المكتبية ، ولكن تعذر تصحيح وضع هذه الحالات بحجة أنه لا يجوز نقل العاملين من مجموعة نوعية الى أخرى حفاظا على المراكز القانونية للعاملين وترتيب أقدمياتهم في المجموعة النوعية التي ينتمى إليها بالموازنة وهذه هي مشاكل النظام التي سنتعرض لها في حيثه .

ويتم حصر العمالة من واقع قرار نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة حيث يتم تصوير استمارة موازنة وظائف الوحدة .

استمارة موازنة وظائف الوحدة :

تمثل استمارة موازنة وظائف الوحدة أحد استخدامات وفوائد نظام ترتيب الوظائف حيث يتسنى إعداد استمارة موازنة وظائف معبرة عن نوعيات الأعمال والوظائف التي تمارس بالوحدة .

وتعد استمارة موازنة الوظائف هي الإطار السليم الذي في ضوئه تتم ممارسة كافة مسائل شئون التوظيف حيث تكون قد حددت المراكز القانونية لكافة العاملين بالوحدة لكل مجموعة نوعية .

وكما تكشف الاستمارة عن الوظائف المشغولة فإنها تكشف عن الوظائف الشاغرة وهي تمثل فرص الترقى المتاحة أمام العاملين في الأجل القصير حيث إن الوظائف الشاغرة والممولة يمكن الترقية إليها أو شغلها بأحدى طرق الشغل القانونية للوظائف .

أما فرص الترقى المتاحة في الأجل الطويل فهي تتمثل في الوظائف المعتمدة بجدول الوظائف ولم تمول حتى إعداد الاستمارة . بمعنى لا يوجد

مصرف مالى أو اعتماد مالى للوظيفة ٠٠٠٠ وادراج اعتماد مالى له اجراءاته التى تستغرق بعض الوقت لاشتراك كل من وزارة المالية والجهاز المركزى للتنظيم والادارة فى دراسة مثل هذه الاقتراحات .

وفى كيفية تصوير استمارة موازنة الوظائف فانه يمكن القول بأن الشكل الذى تمعد به الاستمارة يكون على الوجه التالى (٣٨) :

الوظيفة والمجموعة التوعية	الدرجة المالية	الربط التقديرى	المعد	
			مشغولة	شاغرة
المجموعة التوعية ...				
المجموعة التوعية ...				

رابعا : موقف الوحدات المختلفة تجاه ترتيب الوظائف :

١ - قبل صدور القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة صدر قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٤ فى ١٣/١١/١٩٧٦ بتحديد يوم أول يناير ١٩٧٧/٧/١ موعدا لبدء تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى الجهاز الادارى بالدولة وذلك اعمالا لحكم المادة الثالثة من القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ، والمادة الرابعة من مواد الاصدار فى القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والتى حددت ١٩٧٦/١٢/٣١ آخر موعد للعمل بنظام ترتيب الوظائف فى الجهات التى لم يتم فيها تطبيق النظام .

وقد قامت بعض الوحدات بانجاز جداول وظائفها فى ظل العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ سالف الذكر وبلغ عندها (١٢٢) مشروع ترتيب من اجمالى عدد (٤٨٧) وحدة من وحدات الجهاز الادارى والهيئات العامة والحكم المحلى (٣٩) .

(٣٨) صدر كتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٤٢ لسنة ١٩٨٠ شارحا كيفية اعداد استمارة موازنة الوظائف وكذا الكتاب الدورى رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٤ لذات الغرض .

(٣٩) من بيان بأسماء الوحدات الادارية التى اعتمد جداول وظائفها من مذكرة لمه =

ان نسبة ٢٥٪ من وحدات المولة لم تنجز جداول وظائفها طبقا
لقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٤ لسنة بشأن ترتيب
الوظائف .

٢ - بعد صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين
بالمولة أسرع كافة وحدات المولة بعد صدور القانون المذكور الى
اعداد جداول وظائفها لاتخاذ اجراءات اعتمادها .

وكانت الوحدات الادارية تصنف الى نوعين من الوحدات ، وحدات
لديها جداول وظائف معتمدة فى ظل العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وكان
يقتضى من هذه الوحدات مواصلة جداول ترتيب وظائفها بما يتفق والقانون
الجديد والمعايير الخاصة بترتيب الوظائف والتي صدرت بقرار رئيس
الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

والوحدات الأخرى لم يكن لديها جداول وظائف ، وبالتالي أعدت
مياكلها التنظيمية وأخذت رأى الجهاز ، ثم أعدت جداول الوظائف فى ضوء
المعايير الصادرة . وفى ١٩٨٣/٦/٣٠ م كان موقف الوحدات الادارية من
واقع تقرير الجهاز ١٩٨٣/٨٢ م على الوجه التالى :

= منشورة بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة هذا
وقد ورد بالتقرير السنوى للجهاز للعام ٨١ ، ١٩٨٢ ذات الاحصائية عند عرضى لالجازات
الجهاز بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف .

(جلد رقم ٦)

موقف الوحدات الادارية من تنفيذ عمليات
الترتيب والتسكين في ١٩٦٣/٦/٣٠

البيان	النتهى		التبقى	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة
		%		%
اعتماد مشروعات الترتيب :				
١ - جهاز ادارى وهيئات عامة	١٧٠	٩٧,٢	٥	٢,٨
٢ - وحدات حكم محلى	٣٦٢	١٠٠	-	-
نقل الماملين للوظائف				
١ - جهاز ادارى وهيئات عامة	١٦٣	٩٤,٧	٩	٥,٢
٢ - وحدات حكم محلى	٢٩٦	٩٤,٨	١٦	٥,٢
استمارة موازنة الوظائف				
١ - جهاز ادارى وهيئات عامة	١٦٠	٩٤,٢	١٠	٥,٨
٢ - حكم محلى	٢٩٢	٩٣,٥	٢٥	٦,٥
الاجمالى	٤٥٢	٩٣,٩%		٦,١%

وبمرور عام ٨٤/٨٥ فقد تم دراسة عدد ٤ مشروعات ترتيب وظائف وتم اعتمادها ولم تتبع سوى وزارة واحدة لم تعد مشروع ترتيب وظائف لعدم الانتهاء من الهيكل التنظيمى للوزارة كما قام الجهاز بجهود ضخمة فى معاونه وحدات الدولة للانتهاء من عمليات نقل الماملين الى الوظائف المعتمدة ولم يتبقى كذلك سوى قطاع الثقافة الجماهيرية بالمحليات انتظارا لانشاء هيئة قومية للثقافة الجماهيرية (٤٠) .

(٤٠) وزارة الاقتصاد هي الوزارة الوحيدة التى لم يتم اعتماد مشروع ترتيب وظائفها حسبما ورد بالتقرير السنوى للجهاز ١٩٨٩/٨٤ وما به ذلك حتى عام ١٩٨٩/٨٨ .

خامسا : الأحكام الخاصة بممارسة شئون التوظيف :

تتعلق مسائل التوظيف (الأفراد) بالإجراءات التي تمارسها جهة الادارة في مسائل التعيين ، وتحديد الأجر ، والترقية والنقل والندب والاعارة ، التدريب ، المكافآت ، البدلات ، تقارير الكفاءة وهي المسائل التي لها علاقة بالوظيفة .

وكافة الأحكام والنصوص التي جاءت بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ - استمدت فلسفتها من فلسفة نظام الترتيب الموضوعي للوظائف حيث الاعتداد بالوظيفة وليس الموظف في تحديد مواصفات الوظيفة العامة .

فمنطق كل الأمور في التعيين هو منطق « الجدارة » والترقية لوظيفة أعلى ذات مسئوليات أعلى وليست ترقية للحصول على درجة مالية ، التدريب يستمد البرامج والتخطيط له من بطاقات وصف الوظائف محل التدريب حيث تعرف الاحتياجات التدريبية اللازمة لاكتساب العامل مهارات معينة أو تعديل سلوكيات معينة بما يتفق والسلوكيات التي تحتاجها الوظيفة .

وسوف نتدارس بعض سياسات التوظيف التي لها علاقة مباشرة بنظام ترتيب الوظائف وتكون هذه السياسات احدى النتائج التي ينتظر أن تتبلور من خلال المفاهيم التي يركز عليها نظام ترتيب الوظائف .

١ - نظام التعيين :

يكون شغل الوظائف عن طريق التعيين أو الترقية أو النقل أو الندب بمراعاة استيفاء الاشتراطات اللازمة لشغل تلك الوظائف .

ويكون التعيين ابتداء في أدنى وظائف المجموعة النوعية ويجوز شغل الوظائف في غير أدنى درجات التعيين في حدود ١٠٪ من العدد المطلوب شغله ويستثنى من ذلك وظائف المجموعات النوعية لوظائف الادارة العليا ويكون التعيين بقرار من السلطة المختصة على أن يكون التعيين من رئيس الجمهورية أو من يفوضه بالنسبة لوظائف الادارة العليا .

ويجوز إعادة تعيين العامل في وظيفته التي كان يشغلها أو في وظيفة أخرى مماثلة بذات أجره الأصلي .

والأجر على قدر الوظيفة ، فيستحق العامل - في الأصل - عند التعيين بداية الأجر المقرر للوظيفة ، وسيرا في الطريق الموضوعي الذي يركز عليه نظام الترتيب فقد أجاز القانون في مادة رقم (٢٧) احتساب مدة الخبرة

العملية والعلمية بما يسمح بتحقيق زيادة في الأجر المستحق للعامل بواقع علاوة عن كل سنة خبرة فعلية وبما لا يتجاوز خمس علاوات ٠٠ (٤١) .

فنظام التعيين في الحكومة نظام مفتوح يسمح بجذب عمالة ذات خبرة من خارج الحكومة لتمييز خبراته عن طريق امكانية شغل ١٠٪ من الوظائف الشاغرة في غير أدنى وظائف التعيين من داخل الوحدة أو من خارجها .

فلا يشترط النظام أن يكون الالتحاق بالخدمة العامة في أول السلم الوظيفي بل يمكن شغل الوظائف الأعلى من أدنى وظائف التعيين .

والالتحاق بالخدمة يتم أساسا عن طريق الاعلان عن الوظائف (٤٢) في جريدتين رسميتين لضمان علم الكافة وتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص أمام المواطنين في تولي الوظيفة العامة .

وسيرا نحو الموضوعية فإن المادة ١١ من اللائحة التنفيذية تشترط نشر وصف الوظيفة وشروط شغلها ودرجتها وتقديم راجب الالتحاق بالخدمة الى امتحان اما تحريريا أو شفاهة أو عمليا أو عن طريق مقابلات شخصية ويجوز الجمع بينها فالالتحاق قائم على أساس فكرة « الجدارة » فالوظيفة العامة طبقا للقواعد السابقة عمل تخصصي ذات خصائص محددة يحتاج في ممارسته شخصا فنيا متخصصا ذا خبرة ودراية بالعمل يقتضي التأكد من أنه سيكون صالحا لانجاز هذه الواجبات (٤٣) ونتيجة لأن الاختيار للوظيفة العامة يتم لشغل وظيفة محددة الواجبات والمسئوليات فلا يوجد حد أقصى لسن دخول الخدمة الحكومية بل يوجد حد أدنى حيث لا يجوز أن يقل العامل عن ١٦ سنة ويكون التحاق خريجي الجامعات بوظائف الدرجة الثالثة التخصصية ابتداء لحديثي التخرج .

(٤١) صدر في ذلك قرار لجنة الخدمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عند التعيين .

كما صدر قرارا وزير شؤون مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ٨٣ بشأن قواعد حساب مدة الخبرة العملية عند التعيين للعاملين المؤهلين ورقم ٥٥٤٨ لسنة ٨٣ عند التعيين لغير المؤهلين .

(٤٢) صدر كتاب دوري الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١ لسنة ١٩٨٠ بشأن تبويب الخريجين عن طريق للمسابقات والقواعد التي أصدرتها اللجنة الوزارية للخدمات بجلستها في ١٢/٩/١٩٧٩ باتباعها عند تعيين الخريجين .

(٤٣) توجد بعض الوظائف التي تشغل بدون امتحان وذلك لاستيفاء النسبة من المطلوب تعيينهم من المعوقين. وفقا لأحكام القانون ٤٩ لسنة ١٩٨٢ (م ١٣) والمجندين طبقا للقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨٠ .

كما يكون التحاق حملة المؤهلات الدراسية المتوسطة أو فوق المتوسطة
حديثي التخرج بالدرجة الرابعة الفنية أو المكتبية حسب التخصص .

وطالما التحق العامل بوظيفة ذات مجموعة نوعية معينة فإنه لا يجوز
نقله أو قيامه بوظيفة أخرى في مجموعة مختلفة حيث إن التقسيم والفصل
بين المجموعات التخصصية أو بين المجموعات الحرفية أو المجموعات الفنية
هو تقسيم فاصل ...

فلا يجوز للمهندس على سبيل المثال ، الانخراط في وظائف التنمية
الإدارية .

هذا وينظم القانون الشروط العامة التي يجب توافرها فيمن يعين
بالحكومة حيث يركز القانون على استيفاء شروط شغل الوظيفة ، وأن يكون
حسن السير والسمة ، علم سابقة فصله من الحكومة مالم يرضى على صدوره
أربع سنوات على الأقل وأن يكون لائقا صحيا ، وأن يكون ملما بالقراءة
والكتابة .

٢ - نظام الترقية :

تضمن قانون العاملين المصري أحكام الترقية في الفصل الرابع من
الباب الأول في المواد من ٣٦ الى ٣٩ .

وأخذا بالأساس الموضوعي الذي يتطلبه تطبيق نظام الترتيب
الموضوعي للوظائف تكون الترقية من الوظيفة التي في نفس المجموعة
النوعية التي تنتمي إليها الوظيفة الأعلى مباشرة . فالترقية لدرجة مالية لم
تعد بهدف زيادة الأجر ولكن الترقية بهدف ممارسة وظيفة أعلى لتسيير
العمل بكفاءة أكثر ويشترط للترقية أن يكون العامل مستوفيا لشروط
شغل الوظيفة المرقى إليها وقد جمع القانون بين عنصر الكفاءة وعنصر
الأقدمية الشخصية عند الترقية فقد حدد القانون نسبا للترقية بالاقتدار
(الكفاءة) ونسبة للترقية بالأقدمية (اعتبار شخصي) وذلك بالنسبة
لوظائف الجدول حتى الدرجة الثانية .

أما الترقية لوظائف الدرجة الأولى وحتى وظائف الدرجة الممتازة تكون
بالاقتدار بنسبة ١٠٠٪ .

وتزید نسبة الترقية بالاقتدار صعودا في جدول الدرجات المالية
انطلاقا من ازدياد المسئولية والصعوبة في وظائف الدرجات المالية الأعلى
فتزداد النسبة بالاقتدار كلما زادت مستويات المسئولية والصعوبة .

وتقل كلما اتجهنا الى أدنى وظائف الجداول حيث يتساوى شاغلو الوظائف في بداية التعيين في المقدرة والخبرة الى حد ما وتتعذر عمليات الاختيار فيما بينهم .

فالترقية في النظام المصري تشابة الى حد كبير مع النظام الأمريكي حيث تأخذ الترقية مفهوم إعادة التعيين في وظيفة جديدة ذات مستوى من الصعوبة والمسئولية أعلى من مستوى وظيفة العامل قبل ترقيته ، ولوظيفة ذات معدل أجر مرتفع ، ويظهر هذا المفهوم في أوضح صوره في شغل وظائف درجة مدير عام بمجموعة وظائف الادارة العليا .

٣ - الأجور :

نص القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة في المادة ٢٥ منه على :

« يستحق العامل عند التعيين بداية الأجر المقرر للدرجة الوظيفية طبقا لجدول الأجور رقم (١) المرافق لهذا القانون .

وقد صدر جدول الأجور مختلفا عن جدول الأجور المرافق للقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وهو القانون السابق والمعمول به قبل العمل بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

وفيما يلي جدول مقساون يبين جدول الأجور في كل من القانونين المذكورين :

(جدول رقم ٧)

جدول الأجور بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ والقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨
بنظام العاملين المدنيين بالدولة

درجات الوظائف (٤٤) بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨		الصفات الوظيفية وفقا للقانون رقم ٥٨ لسنة ٧١	
الأجر السنوي « جنيه »	درجات	الربط المال « جنيه »	المستويات
٢١٠٠	ممتازة	٢٠٠٠	وكيل أول
٢٠٤٠ - ١٥٠٠	عالية	١٨٠٠ - ١٤٠٠	وكيل وزارة
١٩٢٠ - ١٣٣٠	مدير عام	١٨٠٠ - ١٢٠٠	مدير عام
١٦٨٠ - ٩٦٠	الأول	١٤٤٠ / ٨٧٦	المستوى الأول ١٤٤٠ / ٥٤٠ لانية
١٥٠٠ - ٦٦٠	الثانية	١٤٤٠ - ٦٨٤ ١٤٤٠ - ٥٤٠	ثالثة رابعة
١٢٠٠ - ٣٦٠	الثالثة	٧٨٠ - ٤٢٠ ٧٨٠ - ٣٣٠ ٧٨٠ - ٢٤٠	المستوى الثاني ٧٨٠ / ٣٤٠ الخامسة السادسة السابعة
٩٠٠ - ٢٤٠ ٧٢٠ - ٢١٦ ٥٤٠ - ١٩٢	الرابعة الخامسة السادسة	٣٦٠ - ١٨٠ ٢٦٠ - ١٦٢ ٣٦٠ - ١٤٤	المستوى الثالث ٣٦٠ / ١٠٤٠ الثامنة التاسعة العاشر

(٤٤) عدل الأجر السنوي عدة مرات طبقا للقانون رقم ١٣٦ لسنة ١٩٨٠ والقانون رقم ٣١ لسنة ١٩٨٣ والقانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٨٤ وقد تصدنا اظهار ربط الأجر السنوي طبقا للقانون عند صدوره لاستبيان الزيادة في الأجر حينئذ .

❖ الأسس الموضوعية لتحديد الأجر :

صدر القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ علي خلاف القوانين السابقة له والتي تخص بتنظيم مسائل شئون الخدمة المدنية في مصر ، قائما على فلسفة ترتيب الوظائف والتركيز عليها في كافة الشئون التي تنظم الخدمة المدنية من نواحي التمييز أو الترقية أو التنبؤ واستبعاد كافة الاعتبارات الشخصية التي سادت نظم الخدمة المدنية خلال السنوات الماضية والنظر في انشاء نظام وظيفي ذي ملامح محددة وقائم على فلسفة واضحة المعالم ، وأهم ما جاء في هذا القانون تأكيد مفهوم النظام الموضوعي المبني على ترتيب الوظائف والغاء مبدأ تسعير الشهادات وتحديد التقييم المالي لكل منها ، تاركا تقييم الوظيفة لما تسفر عنه جداول وظائف كل وحدة .

وحدد القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ مستويات الصعوبة والمسئولية في ستة تدرجات بالنسبة للوظائف التنفيذية ، وربط شغل الوظائف بأن يكون ذلك مرهونا بإداء عمل محدد في مستوى الصعوبة والمسئولية مع ضرورة توافر اشتراطات شغل لكل وظيفة بذاتها كما حدد القانون ثلاثة تدرجات مالية بالنسبة للوظائف العليا .

❖ أسلوب تحديد الأجر :

حددت معايير ترتيب الوظائف تعريفا لتقييم الوظيفة حيث يقصد به تحديد الدرجة المناسبة التي تلحق بها الوظيفة في ضوء وصف الوظيفة وتعريف الدرجات والسمات الرئيسية للوظائف التي تتضمنها كل درجة مالية وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدرج حيث يتم مقابلة وصف الوظيفة التحليلي بتعاريف الدرجات - (سلم الدرجات) للاحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة .

ويلاحظ ان معايير ترتيب الوظائف المعمول بها في ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ قد ألغت ما يسمى بالفتة Class ولم تتضمن تعريفا للفتة كما هو وارد بالقانون السابق وبمعايير ترتيب الوظائف السابقة .

وقد استبدل هذا الاجراء بالتاكيد على تعاريف الدرجات بحيث يظهر تعريف الدرجة ، عوامل ومستويات التقييم التي يمكن أن يسترشد بها بدرجة كافية من الوضوح لتحديد درجة الوظيفة .

المستويات المالية لتجديد الأجور وتطويرها .

تطورت المستويات المالية للأجور « الدرجات والفئات المالية » عبر القوانين الخاصة بالهجرة المهنية ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، ٥٨ لسنة ١٩٧١ وآخرها ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م وتمديلاته .

فقد بلغت الدرجات المالية بالقانون رقم ٤٦ لسنة ٦٤ عدد ١٦ درجة مالية بلغ بالدرجة الثانية عشرة (٦٠ ج ص) حتى الدرجة الممتازة (٢٠٠٠ ج ص) .

وبلغ عدد المستويات بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ أربعة مستويات مالية تنقسم كل منها الى عدد « ٣ » فئات مالية أى أن عدد الفئات بلغ ١٢ فئة وأقل من القانون السابق ب « ٤ » درجات مالية .

وبلغ عدد الدرجات بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ عدد ٩ درجات مالية فقط وبذلك نقص عدد الدرجات ٣ درجات مالية عن القانون السابق له وعدد ٧ درجات نقص عن القانون المذكور أو « القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ » .

وتتضح أعداد الدرجات المالية بالقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتمديلاته بالمقارنة بالقوانين السابقة له منذ عام ١٩٦٤ وبعد مرور مايزيد عن عشرين عاما على الوجه الوارد بالجدول المصاحب بين مستويات الأجور خلال تلك السنوات المذكورة بالجدول رقم (٨) .

تفوز جدول الوجود منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٨٥ (٤٥)

العام ١٩١٤		العام ١٩١٥		العام ١٩١٦		العام ١٩١٧		العام ١٩١٨		العام ١٩١٩		العام ١٩٢٠		العام ١٩٢١		العام ١٩٢٢		العام ١٩٢٣		العام ١٩٢٤		العام ١٩٢٥		العام ١٩٢٦		العام ١٩٢٧		العام ١٩٢٨		العام ١٩٢٩		العام ١٩٣٠		العام ١٩٣١		العام ١٩٣٢		العام ١٩٣٣		العام ١٩٣٤		العام ١٩٣٥		العام ١٩٣٦		العام ١٩٣٧		العام ١٩٣٨		العام ١٩٣٩		العام ١٩٤٠		العام ١٩٤١		العام ١٩٤٢		العام ١٩٤٣		العام ١٩٤٤		العام ١٩٤٥		العام ١٩٤٦		العام ١٩٤٧		العام ١٩٤٨		العام ١٩٤٩		العام ١٩٥٠		العام ١٩٥١		العام ١٩٥٢		العام ١٩٥٣		العام ١٩٥٤		العام ١٩٥٥		العام ١٩٥٦		العام ١٩٥٧		العام ١٩٥٨		العام ١٩٥٩		العام ١٩٦٠		العام ١٩٦١		العام ١٩٦٢		العام ١٩٦٣		العام ١٩٦٤		العام ١٩٦٥		العام ١٩٦٦		العام ١٩٦٧		العام ١٩٦٨		العام ١٩٦٩		العام ١٩٧٠		العام ١٩٧١		العام ١٩٧٢		العام ١٩٧٣		العام ١٩٧٤		العام ١٩٧٥		العام ١٩٧٦		العام ١٩٧٧		العام ١٩٧٨		العام ١٩٧٩		العام ١٩٨٠		العام ١٩٨١		العام ١٩٨٢		العام ١٩٨٣		العام ١٩٨٤		العام ١٩٨٥		العام ١٩٨٦		العام ١٩٨٧		العام ١٩٨٨		العام ١٩٨٩		العام ١٩٩٠		العام ١٩٩١		العام ١٩٩٢		العام ١٩٩٣		العام ١٩٩٤		العام ١٩٩٥		العام ١٩٩٦		العام ١٩٩٧		العام ١٩٩٨		العام ١٩٩٩		العام ٢٠٠٠		العام ٢٠٠١		العام ٢٠٠٢		العام ٢٠٠٣		العام ٢٠٠٤		العام ٢٠٠٥		العام ٢٠٠٦		العام ٢٠٠٧		العام ٢٠٠٨		العام ٢٠٠٩		العام ٢٠١٠		العام ٢٠١١		العام ٢٠١٢		العام ٢٠١٣		العام ٢٠١٤		العام ٢٠١٥		العام ٢٠١٦		العام ٢٠١٧		العام ٢٠١٨		العام ٢٠١٩		العام ٢٠٢٠		العام ٢٠٢١		العام ٢٠٢٢		العام ٢٠٢٣		العام ٢٠٢٤		العام ٢٠٢٥		العام ٢٠٢٦		العام ٢٠٢٧		العام ٢٠٢٨		العام ٢٠٢٩		العام ٢٠٣٠																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام	العام

يتبين من جدول الأجور المرافق للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أنه قد اختصر عدد الدرجات المالية الى ٦ درجات مالية علاوة على ثلاث درجات مالية للوظائف العليا وهو بذلك قد اختصر عدد درجات وظائف جدول الأجور السابق بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بما يحقق أن يعكس كل مستوى من مستويات الأجور مستوى وظيفي محدد من مستويات الصعوبة . ولقد أدى اختصار أعداد الدرجات المالية الى اختصار أعداد المستويات التنظيمية بالهيكل التنظيمية للوحدات الحكومية والهيئات العامة وهو أمر له انعكاساته الايجابية نحو قصر خط السلطة مما يؤدي الى سرعة الانجاز والقضاء على ظاهرة تأخير الانجاز .

كما يتبين من استعراض جدول الأجور المرافق للقانون الأخير أنه قد ارتكز على منهج الربط المتداخل بين شرائح الأجور المختلفة والمقررة لكل درجة مالية . . فقد كان التداخل مقتضيا على الدرجة الأعلى مباشرة دون غيرها وهو تداخل مناسب الى حد ما مع فلسفة النظام الموضوعي لترتيب الوظائف فيما يتعلق بتحديد أجر الوظيفة . . فرغم أنه لكل وظيفة أجر معين لا يقتضى أن يزيد على أجر الوظيفة الأعلى في سلم التدرج الوظيفي طبقا لجوهر فكرة الترتيب الموضوعي للوظائف الا أنه في الحقيقة أن هناك ارتباطا قويا بين بقائه العامل مدة طويلة في ممارسة وظيفته وبين قدراته ومهارته في أن يضيف العامل بخبرته جوانب تثرى الوظيفة في جوانبها المتعلقة بالعمل والاختصاص بحيث ترفع مستواها وبالتالي يحق له أن يتقاضى زيادة في أجره حتى ولو تداخل هذا الأجر مع أجر الوظيفة الأعلى . . ولكن هذا الأمر يعد أمرا مقبولا الى حد ما فليس من المتصور أن يتدخل أجر الوظيفة مع أجر الوظائف التي تعملها بأكثر من درجة مالية أو درجتين .

وباختصار عدد الدرجات المالية لتكون ٩ درجات مالية فإن الأمر ما زال يتطلب مزيدا من اختصار عدد الدرجات المالية نظرا لأن الدرجات الحالية المرتبطة بمستوى إشرافي معين يبلغ عددها خمسة مستويات ما بين رئيس قسم / مديبر ادارة / مدير ادارة عامة / رئيس ادارة مركزية / رئيس قطاع . واختصار عدد الدرجات يساهم في قصر خط السلطة وهو أمر ننشده لتحقيق سرعة في انجاز الاعتماد وسرعة في اتخاذ القرارات . .

الفصل الثاني

اختصاصات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

والوحدات الإدارية في تنفيذ نظام ترتيب

الوظائف (*)

بدأت الدولة منذ سنوات محاولات أوشال وتطبيق نظام ترتيب الوظائف في الجهاز الإداري بالدولة والهيئات العامة بهدف ترسيخ سياسة الأجور وربطها بالصل المؤدى وذلك تنفيذا لنظام الجدارة وتحقيقا لرفع كفاءة الإدارة .

فقد صدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ الذى ألغى قانون التوظيف السابق ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وأهم ما استحدثه ذلك القانون هو توفير المسند القانوني لتطبيق نظام ترتيب الوظائف في الخدمة المدنية ، فقد نص القانون على ترتيب الوظائف العامة على أساس واجباتها ومسئولياتها ترتيبا يخلق موضوعية شئون التوظيف جميعها وكذلك أقر مبدأ الأجر على قدر العمل عقررا بذلك الانتقال بشئون التوظيف من النظام الشخصى الى النظام الموضوعى الذى يركز على الوظيفة ذاتها باعتبارها العمل الذى يؤدى والمسئوليات التى تمارس . وفى إطار تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فقد

(*) صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة بالقانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شأن انشاء الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وقد أعدت مذكرة إيضاحية لهذا القرار وقد فى هذا القرار قرار رئيس الجمهورية رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الإدارات المركزية بالجهاز . ثم صدر القرار الجمهورى رقم ٢٤٥٥ لسنة ١٩٦٤ بإضاعة بعض الأحكام الخاصة بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة كما صدر القرار الجمهورى رقم ٣٣٧ لسنة ١٩٧٥ بتسمية الجهاز الى الوزير المخصص بالتنمية الإدارية وقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٢٤ لسنة ١٩٧٥ بإعادة تنظيم الجهاز وتحديد اختصاصات وحداته الرئيسية . وقد صدر أيضا قرار رئيس الجهاز رقم ١٧٤ لسنة ١٩٨٦ بإعادة تنظيم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

صدر القرار الجمهوري رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ محمدا القواعد الأساسية لاقامة نظام ترتيب الوظائف وتنفيذ القرار الجمهوري سالف الذكر فقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشأن إصدار معايير ترتيب الوظائف التي تستخدم لاحاق الوظائف بمجموعاتها وفتاتها ودرجاتها المناسبة .

فقد تضمنت معايير ترتيب الوظائف تعاريف مجموعات الوظائف التخصصية ، والفنية والعامة كما تضمنت تعاريف المجموعات النوعية لفئات الوظائف التنظيمية والإدارية والمكتبية والخدمات المعاونة وقد حددت تلك المعايير مواصفات فئات المجموعات النوعية لفئات الوظائف التنظيمية والإدارية والمكتبية والخدمات المعاونة كما حددت التعاريف الموحدة للدرجات التي توضع فيها فئات الوظائف ، الا انه مع كل الجهود التي بذلها الباحثون بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في اعداد القرار الجمهوري ومعايير ترتيب الوظائف وما قد سبق ذلك من دراسات وبحوث في ذات المضمار فقله صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ مقررًا وقف العمل بأحكام ترتيب الوظائف في مجال شئون التوظيف لحين الانتهاء من اعتماد جداول وظائف وحدات الجهاز الإداري للدولة . وقد صدر هذا القانون بعد ما تبين للمسئولين أن قانون العاملين قد حدد وقتا قصيرا للغاية لتنفيذ النظام وهو أمر كان في حساب المستحيل على وحدات الدولة أن تتخذ ما حددته القانون من خطوات لتطبيق النظام وتنفيذ أحكامه التي تعلقت بموضوعية النظام الخاص بترتيب الوظائف في إدارة شئون التوظيف لذلك فقد سارت مسائل شئون التوظيف عما هي عليه قبل صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م .

وبصدور القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة فقد تأكد الأخذ بنظام ترتيب الوظائف مع تعديل جزئي لما جاء بالقانون السابق (٤٦ لسنة ١٩٦٤ م) بأن ألقى الفئات الوظيفية وتضمن الحاق الوظائف في « الفئات المالية » بالمجموعة النوعية الخاصة بها مباشرة .

وطبقا للقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م فقد صدر القرار الجمهوري رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ في شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الوظائف المتعلقة ومتضمنا اختصاص رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في إصدار المعايير اللازمة لاعداد واعتماد جداول وظائف الوحدات الخاضعة لأحكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م كما تقرر في القرار الجمهوري سالف الذكر بأن يحدد وزير التنمية الإدارية موعدا لنفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين بالدولة صدر متضمنا تاريخا لنفاذ نظام ترتيب الوظائف في موعد غايته ١٩٧٦/١٢/٣١ م .

وفي سبيل تحقيق ذلك أصدر الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة الكتاب الدوري رقم ٧ لسنة ١٩٧٦ م متضمناً الخطوات الواجب اتخاذها في شأن تنفيذ نظام الترتيب كما وردت بقرارات رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ م . كما أصدر رئيس مجلس الوزراء قراره رقم ١٠٩٤ بتاريخ ١٤/١٣/١٩٧٦ م . بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف من ١/١/١٩٧٧ م .

ونتيجة لتأخر تطبيق ترتيب الوظائف منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٧٦ م فقد تكدست مشاكل التوظيف وبرزت مفارقات فيما بين العاملين طبقاً لحالتهم الوظيفية نتيجة تطبيق قانون الإصلاح الوظيفي والرسوب الوظيفي وهي قوانين مرتبطة إلى حد كبير بمفهوم النظام الشخصي في إدارة مسائل شئون التوظيف .

وقد استندت الأمور أعلاه مشروع قانون جديد للعاملين تعالج نصوصه وأحكامه كل مشاكل التطبيق ويقوم على فلسفة أكثر ارتباطاً بفلسفة موضوعية لترتيب الوظائف لذلك استندت نصوص القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة الذي ألغى العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م وكادر العمال إلى الفلسفة التالية (١) :

- * أن الوظيفة هي الأساس في المعاملة مع شاغليها والتعاقد معه .
- * الأجر على قدر العمل .
- * القضاء على ظاهرة تسخير الشهادات .
- * تفادي ظاهرة انشاء وخلق وظائف وهمية لمجرد الترقية .
- * تفادي المزايدات في المطالب الفئوية بالحصول على امتيازات مادية في صورة بدلات .
- إبراز مبدأ الحافز في الترقية ... واختيار القيادات على أساس الجدارة وزيادة فاعلية نظام تقدير الكفاية .
- منع تجريد مرتب العامل بعد فترة أثناء حياته الوظيفية لازالة

(١) الأستاذ / علي زين الدين البيلادي .

الإطار العام لمشاكل الخدمة المدنية بالدولة وإساليب حلها طبقاً للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م .

مجلة التنمية الإدارية ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، عدد أكتوبر ١٩٧٨ .

المنشوط الاجتماعية لأعداد تشريعات للمصوب الوطني بقرقيات
شخصية لها آثار جانبية على الهيكل الوطني .

— اظهار مبدأ الحافز في منتج العالوة المودرية .

— ترميم الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى للأجور .

— اعطاء مقابل مادي مناسب لشاغل الوظائف الفنية المتوسطة مع فتح
المجال أمامهم لتشجيع الاقبال على التعليم الفني المتوسط وتقليل
الضغط على الجامعات .

وبنطرة فاحصة الى أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين
المدنيين بالمولدة يتضح ان أحكام شئون التوظيف قد نهجت نحو الموضوعية
بكافة جوانبها بما يتفق والظروف الاجتماعية والبيئة التنظيمية والتشريعية
السابقة على صدور القانون وهي حصيلة سنوات من تطبيق قواعد اختلعت
فيها المسارات الموضوعية مع الاتجاهات الشخصية التي كانت غالبية في
ادارة الأفراد بالقطاع الحكومي .

وقد حددت أحكام هذا القانون المسئوليات والاختصاصات التي تتعلق
بالتنظيم وتنفيذ نظام ترتيب الوظائف وذلك على الوجه الذي سيرد ذكره .

١ - دور الجهاز المركزي للتنظيم والادارة في مجال التنظيم .

تضمنت المادة الثامنة من قانون العاملين المدنيين بالمولدة رقم ٤٧
لسنة ١٩٧٨ م . القواعد التي تحكم اعتماد التنظيم نصت « بأن تضع كل
وحدة هيكل تنظيميا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد اخذ رأى الجهاز
المركزي للتنظيم والادارة » ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات
مركزية أو مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم
ومجالات العمل المتميزة لكل قطاع أو ادارة مركزية أو مديرية .

وهذا النص يلزم الوحدات الادارية المختلفة بأخذ رأى الجهاز قبل
استصدار قرار من السلطة المختصة بكونات الهيكل التنظيمي للوحدة .

وهنا قد ترك المشروع سلطة اعتماد الهيكل التنظيمي للوحدة للسلطة
المختصة بها نظرا لأن اعداد الهياكل التنظيمية يعتمد الى حد كبير على الرؤية
الخاصة للقيادات الادارية المنوط بها تحقيق أهداف معينة وعلى هذه القيادة
اختيار النمط التنظيمي بالتشكيل الذي يحقق تلك الأهداف دون ان يؤثر
هذا الاختيار على بعض المبادئ التنظيمية المرفقة لدى جميع القيادات ...
وفي حقيقة الأمر فانه في معظم الأحوال تلتزم الوحدات بنا ينتهي اليه رأى

الجهاز نظرا للرؤية التنظيمية الشاملة التي يجمع بها خبراء الجهاز
والخبرة الكاملة في تشكيل التقسيمات التنظيمية .

وتتفق هيئات المنظمات الحكومية المصرية في الكثير من الخصائص
المشتركة بينها سواء من حيث أسلوب التشكيل التنظيمي أو أسباب اتادة
التنظيم أو من حيث السمات المشتركة بين هذه الهياكل التنظيمية وأعداد
اختصاصات التقسيمات الرئيسية .

لقد شارك خبراء الجهاز في وضع مشروعات القوانين أو القرارات
الجمهوريّة الصادرة بإنشاء كثير من الوحدات الادارية وبذلك عايش خبراء
الجهاز مراحل انشاء كثير من وحدات الفولة وعاشوا مراحل التنفيذ والانتاج
لسنوات طويلة كما شاركوا في اجراء العديد من التعديلات التنظيمية بتلك
الوحدات التي تتطلبها ظروف العمل بتلك الوحدات .

٢ - دور الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في مجال ترتيب الوظائف .

أولا : تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها واستخلاصها مع
صيغة النتائج التي تؤصل اليها الخبراء في وضع تصورات لمعايير ترتيب
الوظائف والاحكام الاخرى التي يقتضيها تنفيذه واعتمادها من رئيس
الجهاز لاصداؤها .

لقد واجه خبراء الترتيب العديد من الاستفسارات الخاصة بهذه
المعايير وقد وضع الخبراء الردود عليها في الاحكام والقواعد المقترحة ومن
هذه الاستفسارات ما يلي : -

١ - ما هي عوامل الترتيب التي في ضوئها يتم توصيف الوظائف
وتحديد واجباتها ومسئولياتها أو التي تتخذ المقياس المركزي لتحقيق
التنسيق والتعاقد بين الوظائف فيما بينها وبين الوظائف بالوحدات
الادارية المختلفة عند تقييمها ؟

لقد تضمنت المادة الأولى من قرار رئيس الجهاز ١٣٤ لسنة ١٩٧٨
الاجابة على هذا التساؤل حيث حددت هذه المادة عوامل الترتيب تحت
ما نصي « عوامل التقييم » وعددها ٨ عوامل وردت على سبيل المثال
وليست الحصر .

٢ - هل مطالب التاهيل المسمى « المؤهل الدراسي » هي الشرط
الوحيد للالتحاق بالوظائف التي تتطلب مستوى معين من مستويات التاهيل
التي توفرها المعاهد التعليمية في مصر (تاهيل عال ، تاهيل فوق المتوسط
تاهيل متوسط ، تاهيل أقل من المتوسط) ؟

لقد حددت المذكرة الايضاحية لقانون العاملين الأخير ان المنهج الذى يركز عليه هذا القانون هو المنهج الموضوعى لكافة أحكامه ، وسيرا فى الطريق الموضوعى الذى يفرضه نظام ترتيب الوظائف وتأكيدا للدول عن تسعير الشهادات الدراسية فقد تضمنت اشتراطات شغل الوظائف المناصر التالية التى يقتضى ان تشتملها بطاقة الوصف لكل وظيفة وهى :-

— نوع ومستوى التأهيل العلمى ، للوظائف التى تتطلب ذلك ،

— الخبرة النوعية والزمنية

— القدرات والمهارات اللازمة للعمل

— التدريب الذى تتيحه الوحدة

— أى شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة

٣ - هل تقتصر مقررات ترتيب الوظائف على المجموعات النوعية التى وددت بمعايير ترتيب الوظائف ؟

لقد حددت معايير ترتيب الوظائف بالمادة الثالثة من الفصل الثانى « بأنه يجوز انشاء مجموعات نوعية أخرى أو دمج بعض هذه المجموعات المتجانسة فى ذات المستوى الواحد فى بعضها وفقا لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة »

كما يجوز انشاء مجموعات نوعية فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة ... ويتم ذلك بناء على اقتراح الوحدة وموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة »

وبذلك يتضح ان خبراء الادارة المركزية للترتيب بالجهاز من خلال خبراتهم قد اعطوا النظام فرص اضافة أو دمج مجموعات نوعية عامة أو فرعية مما يتفق وطبيعة هذه الوحدات وهى أحكام جيلة لمعايير ترتيب الوظائف المرونة لمواجهة كافة ظروف التطبيق

ونظرا لأن مستوى التأهيل العلمى مرتبط بطبيعة الوظيفة ومستوى عوامل التقييم الداخلة فيها ويمدى ما تتطلبه الوظيفة من معارف نظرية أساسية ، فقد تركت معايير ترتيب الوظائف تحديد مستوى التأهيل العلمى حسبما يتم تحديدها بطاقة وصف الوظيفة بالجهة ، وحتى لا يكون مستوى التأهيل العلمى محددا سلفا وهو الأمر المرتبط بفكرة تسعير الشهادات الدراسية التى عدل المشرع عنها فى تناول كافة أحكام قانون العاملين بالدولة فالدرجة المالية ليست للنوئل الدراسى وانما الدرجة للوظيفة وما تمكسه الوظيفة من مستوى صعوبة واجباتها ومسئولياتها وما تتطلبه

من خبره نوعية تمكس نوع معين من التأهيل العلمى ، وقد اكتفت معايير ترتيب الوظائف عند تعريف المجموعات النوعية بأن حددت نوع التأهيل المطلوب فيما إذا كان مؤهلا عاليا تخصيصا بذاته لبعض المجموعات النوعية أم تأهيلا علميا تخصيصيا مناسباً لبعض المجموعات النوعية أم تأهيلا علميا مناسباً لبعض المجموعات النوعية الأخرى وذلك بالنسبة للوظائف التخصصية . وقد تناول البحث تحليلا فى هذا المجال عند عرض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف بالفصل الأول من هذا الباب .

وما نود الإشارة إليه هنا هو أن تسمير الشهادات الدراسية يعنى أن حاملها يتقاضى اجرا محددا اينما وجد مهما تنوعت أو تباينت طبيعة الأعمال التى يزاولها وهذا أمر تم استبعاده من أحكام قانون العاملين رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وإن ما ارتكزت عليه معايير الترتيب هو تخطيط مستويات التأهيل العلمى إذ أن ذلك ينصرف الى تحديد المستوى العلمى (عال ، متوسط ، أقل من المتوسط) بشرط اتفاق المؤهل مع طبيعة الأعمال ومتطلبات الوظيفة كما أن ظروف العمل ومخاطره .توجب منح بدل وظيفى لا يتعلق بمستوى التأهيل العلمى ويقرر البديل لوظيفة ولا يقرر لوظيفة أخرى رغم أنها قد تتطلب ذات مستوى التأهيل العلمى وهذا يعد اعترافا بتميز الوظيفة عن مثيلاتها بما لا يتوافر لها هذه الظروف والخصائص رغم اتفاق الوظيفتين فى مستوى التأهيل العلمى .

● هل ستشتمل بعض المجموعات النوعية على وظائف تتطلب بذائل فى مستويات التأهيل العلمى ؟

رغم أن معايير ترتيب الوظائف لم تحدد بشكل صريح مستويات التأهيل العلمى اللازم لشغل الوظائف فإن الأسس الفنية التى فى ضوئها تمت مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف لم تسمح بوجود بذائل لمستويات التأهيل العلمى داخل المجموعات النوعية للوظائف التخصصية بل اقتصرت الوظائف التخصصية على التأهيل العلمى العالى من حملة البكالوريوس أو الليسانس كحد أدنى للتأهيل العلمى لهذه الوظائف باعتبار أن هذا التأهيل يعكس مستوى معين من المعرفة النظرية هو بمثابة الحد الأدنى من المعارف اللازمة لشغل مثل هذه الوظائف .

وهنا تجدر الإشارة الى أن هذا الشرط لم يكن الشرط الوحيد لشغل وظائف المجموعات النوعية للوظائف التخصصية بل أن اشتراطات الشغل قد تضمنت الخبرة النوعية اللازمة وبعض الاشتراطات الأخرى التى تتعلق بالقدرات أو المهارات أو الرخص المطلوبة لمزاولة المهنة .

٦ - هل من المناسب ان تعدد معايير ترتيب الوظائف قمة تندرج وظائف المجموعات النوعية بالوحدة حسب تصنيف الوحدات الادارية ما بين وزارة ، وهيئة عامة ، وهيئة قومية ، وهيئة اقتصادية ، ومديرية لخدمة ، ووحدة محلية وذلك في ضوء معايير مركزية لتقييم الوظائف ؟

لقد حددت معايير ترتيب الوظائف بداية كل مجموعة فرعية باعتبار ان بداية التمييز في اثنى الوظائف بكل مجموعة تحكمه قواعد قانونية موحدة على مستوى القطاع الحكومي .

أما ما يتعلق بقيمة وظائف المجموعة النوعية فإنها مرتبطة ارتباطا فاعليا بحجم الأعمال بكل وحدة ونوعيتها كما انها مرتبطة بمستويات الصعوبة والمسئولية بكل مجموعة نوعية ٠٠٠٠ فالأعمال المكتبية في وحدة ما قد ترقى مستويات الصعوبات والمسئولية بها الى وظائف الدرجة الأولى في حين انها قد لا ترقى في وحدات الى مثل هذا المستوى لذلك فقد ترك تدرج الوظائف داخل المجموعة النوعية الى جداول ترتيب الوظائف بالوحدة تستخدم السلطة المختصة ويخضع للمراجعة من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والادارة الذي قد يتفق مع السلطة المختصة في تجديد بالمستوى المقترح أو ان الجهاز يرى خفضه ليكون في مستوى أدنى حسبما تكشف عنه الدراسة التي يعدها خبراء الجهاز في إطار سياسة تسبق على مستوى وحدات الدولة .

٧ - ما هي مدة البقاء في الوظيفة والتي يسمح بعد انقضائها بالتقدم اذا ما وجت الوظيفة الأعلى الممولة بالموازنة ؟

لقد استقر الرأي على أن المستويات الوظيفية الأدنى تحتاج الى مدة خبرة أطول ثم تندرج في النقصان كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي الى أعلى حتى تصل الى نهاية الوظائف الاشرافية وبذلك تتناسب مدة البقاء في الوظيفة مع الفترة الحقيقية اللازمة لاكتساب الخبرة . وقد صدرت معايير ترتيب الوظائف متضمنة المدة اللازمة للتقدم من وظيفة الى الوظيفة الأعلى بالدرجة الأعلى مباشرة .

ثانيا : أصناف معايير ترتيب الوظائف :

لقد سبق صدور معايير ترتيب الوظائف جهود ضخمة في الاعداد لصيغ مثل هذه القرارات التي تحتاج لخبرات متخصصة على قدر كبير من المعرفة الشاملة للنظم الوظيفية ، وعلى قدر كبير من الخبرة المتراكمة في هذه المجالات .

وقد مرت عملية استحداث معايير ترتيب الوظائف بخطوات انجزها خبراء الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة وذلك على الوجه التالى : -

(أ) تجميع كافة قرارات معايير ترتيب الوظائف الصادرة فى ظل العمل بقوانين العاملين السابقة وهى القرار رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ والقرارات ارقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ .

(ب) تجميع كافة قوانين النقابات المهنية التى تمارس نشاطها النقابى بجمهورية مصر العربية .

(ج) حصر كافة المجموعات النوعية التى سبق ان صنف بها وظائف الاجهزة الحكومية للوقوف على المجموعات النوعية الخاصة ببعض الوحدات الادارية التى فرضتها ظروف تلك الجهات التاريخية والموضوعية التى تتعلق بانشطتها .

(د) تجميع بعض الدراسات التطبيقية والنظرية التى تناولت موضوع ترتيب الوظائف فى جمهورية مصر العربية .

(هـ) تجميع بعض الانظمة الدولية فى مجال ترتيب الوظائف مثل النظام الامريكى والنظام الانجليزى والنظام الفرنسى

(و) حصر للمشاكل الوظيفية التى عاصرت محاولات تنفيذ النظام فى ظل العمل بالقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ والقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

وبعد ان استكملت الدراسات الفنية جوانبها اصدر السيد / رئيس الجهاز قراره رقم ١٣٤ لسنة ٧٨ متضمنا معايير ترتيب الوظائف والاحكام التى يقتضيها تنفيذه (٢) متضمنا الرد على كافة الاستفسارات التى تم طرحها بالبند السابق من هذا الفصل وكما تم عرضها بالفصل الاول .

ثالثا : اصدار الاوصادات الفنية وتقديم المعاونة الفنية طبقا لاختصاصات الجهاز الصادرة بقانون انشائه رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ والقرار الجمهورى رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ فى شأن تنظيم وتجديد اختصاصات الادارات المركزية بالجهاز .

(٢) نشر هذا القرار بالوقائع المصرية العدد ٢٨٦ (تابع) فى ١٩/١٢/١٩٧٨ .

وفيما يلي عرض للجهود التي بذلت في هذا المجال :

(١) بالنسبة لاصدار ارشادات فنية لكافة وحدات الدولة في مجال

تنفيذ نظام ترتيب الوظائف :

منذ تاريخ اصدار القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ فقد اصدر الجهاز العديد من الكتب الدورية التي تساعد على نشر وتعميق مفاهيم مضمون الارشادات الفنية في مجال تنفيذ النظام أو متابعتها وتطويره وذلك في شكل كتب دورية تلخصت خلال هذه السنوات التسع في الاعداد التالية : -

الارقام	العدد (٧)	السنة
٢٢ ، ١٩ ، ٩ ، ٤	٤	١٩٧٩
٢٨ ، ١٠ ، ٩ ، ١	٦	١٩٨٠
٤٩ ، ٤٢		

الارقام	العدد	السنة
٤٩ ، ٢٤	٢	١٩٨١
٢٠ ، ١٥ ، ١٣ ، ١٢ ، ٨ ، ٢	١١	١٩٨٢
٢٣ ، ٣١ ، ٣٠ ، ٢٣ ، ٢٢		
٤٠ ، ٣٢ ، ٢٤ ، ١٤ ، ٣	٦	١٩٨٣
٤٧ ، ٩	٢	١٩٨٤
٤٣ ، ٣٩ ، ٢٨	٣	١٩٨٥
٣٩ ، ٢٥ ، ١٠	٣	١٩٨٦
٢٨ ، ٢١ ، ١٠ ، ١٩ ، ٥	٥	١٩٨٧

(٣) يمثل ذلك حصرا لكافة الكتب الدورية التي لها علاقة بعمليات ترتيب الوظائف من ارشادات في مجال مراحل انشاء نظام الترتيب أو مرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة وذلك للوقوف على سلسلة المتابعة التي قام بها الجهاز لتطوير نظام الترتيب وارساء قواعده في الوحدات لمعالجة كافة مشاكل التطبيق هذا بخلاف الكتب الدورية المدينة التي يصدرها الجهاز في مجالات التوظيف المختلفة من تعيين ، تدريب تنظيم ، فتاوى ، ويقوم بشرها وتوزيعها .

لقد كانت محتويات هذه الارشادات بمثابة المرشد للمتخصصين في مجال التنظيم والادارة وللقيادات العليا نحو تأكيد موضوعية النظام وحل مشاكل التطبيق قبل أن تتفاقم وتنفجر انطلاقا من مبدأ مسئولية هذا الجهاز عن تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف .

(ب) المعاونة الفنية في اعداد مشروعات الترتيب :

لقد بذل الباحثون بالادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز جهودا كبيرة يستحقون عنها كل تقدير من الدولة وهو ما عكسته في حينه خطابات الشكر التي وردت للقيادات والعاملين بالجهاز من قبل رئيس مجلس الوزراء ووزير الدولة للتنمية الادارية .

وقد تمثلت المعاونة الفنية عن طريق اللجان الرسمية في اوقات العمل الرسمية أو غيرها (٤) للاشتراك الفعلي في مجالات اعداد مشروعات ترتيب لوظائف سبقها معاونة فنية في اعداد الهياكل التنظيمية وأهم تلك المجالات هي : -

١ - مجالات المعاونة الفنية لوحدات الجهاز الادارى والهيئات العامة .

(١) في مجال موازنة جداول الوظائف للمعملة :

انتهى الجهاز خلال عام ١٩٨٢/٨١ من موازنة جداول ترتيب وظائف عدد ١١٩ وحدة من جملة ١٢٢ وحدة سبق لها أن اعتمدت مشروعات ترتيب وظائفها في ظل العمل بالقانون السابق رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ، والموازنة كانت تشتمل على تعديل أعداد ومسميات الوظائف في ضوء أعداد درجات القانون الجديد وفي ضوء المسميات النمطية وتعاريف الدرجات والمجموعات النوعية التي وردت بقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ وما يترتب على اختصار بعض الوظائف التي اقترنت بمستويات وظيفية أو تنظيمية

(٤) صدر القرار الجمهوري رقم ٢٤٥٥ لسنة ١٩٦٤ بشأن بعض الأسكاف الخاصة بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة متضمنا استثناء العاملين بالجهاز من بعض قواعد التعيين المقررة ومن بعض قواعد الأجور الإضافية إذ سوف يتطلب الأمر منهم خاصة في الراحل الأولى لانشاء الجهاز جهدا شاقا وعملا متواصلا في غير أوقات العمل الرسمية حسيما جاء بالمذكرة الإضافية للقرار الجمهوري المشار اليه .

كشفت الممارسة عن عدم أهميتها حيث كانت تلك الوظائف تمثل عبئا وبمناوبة وظائف وحشية لاحاجة إليها .

(ب) في مجال اعتماد مشروعات ترتيب وظائف الوحدات لأول مرة :

لقد أنجز الجهاز خلال ثلاث أو أربع سنوات كافة مشروعات ترتيب الوظائف لمختلف وحدات الدولة . فلم يبق سوى ٣ جهات لم تعتمد نظرا لأن إحدى تلك الجهات منشأة حديثا والوحدتين الأخرين جارى إعادة تنظيمهما بناء على طلب السلطة المختصة بها .

وهذا الجهد المبذول في اعتماد مشروعات ترتيب وظائف مختلف وحدات الجهاز الإداري يمثل انجازا طيبا لم يتحقق خلال الخمسة عشر سنة الماضية (٥) .

(ج) في مجال نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (تسكين) :

لقد جند الجهاز خبراته للمعاونة الفنية في الانتهاء من نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بعد اعتماد جداول ترتيب وظائف تلك الجهات .

ولقد تم بالفعل حتى عام ١٩٨٢/٨١ الانتهاء من ٩٤٪ من تلك الوحدات ولم يبق الا ٦ وحدات لم تنته من نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بسبب بعض المشاكل التطبيقية الخاصة بتلك الوحدات .

(د) في مجال لجان التظلمات من التسكين :

تضمن قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بالمادة العاشرة منه بأن يمثل الجهاز بلجان التظلمات بالوحدات الادارية المختلفة والتي تختص بإبداء الرأي في تظلمات العاملين في نقلهم الى الوظائف المعتمدة بجدول ترتيب الوظائف المعتمدة للوحدة وقد شارك الخبراء بالجهاز في عدد ٥٠ لجنة تظلمات خلال عام ١٩٨٢/٨١ م قدموا خلالها المشورة والرأي لتحقيق المساواة والمعادلة الموضوعية عند النظر في تظلمات العاملين من قرارات التسكين التي صدرت ومن أجل تنفيذ النظام على أسس موضوعية سليمة .

(٥) من تقرير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة للسنة المالية ١٩٨٢/٨١ صفحة ٣٤ .
وقد اتخذ هذا التقرير أساسا لايضاح جهود ودور الجهاز في مجال ترتيب الوظائف نظرا لأن الفترة من ٧٨ وحتى عام ١٢/٨١ هي فترة أربع سنوات كافية لتقييم وتقييم وتقييم نظم نظام ترتيب الوظائف .

(هـ) في مجال اعتماد ومراجعة استثمارات موازنات الوظائف :

باتمام نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول الترتيب المعممة فانه يضمن على الوحدات تصوير نتائج تنفيذ النظام في الموازنة العامة للبلدة وذلك بأن تعد كل وحدة استثمار موازنة وظائف لها وتضم الموازنة اعداد الوظائف المحولة المشغولة والشاغرة بالوحدة موزعة على المجموعات النوعية المختلفة في ضوء قرار التسكين ، وهذه الموازنة تعكس تكلفة الأجور بالوحدة التي تتعلق بالمرتبات الشهرية علاوة على ما تعكس من حصر كافة نوعيات الوظائف التي تعكس نوعيات الأنشطة الممارسة .

لقد أمكن خبراء الجهاز خلال عام ١٩٨٢/٨١ م من مراجعة استثمار موازنة الوظائف لأكثر من ٨٧٪ من جملة الجهات التي اعتمدت جدول ترتيب وظائفها وانجزت عملية التسكين ٠٠٠ وجار العمل الآن بأن يتولى الجهاز مراجعة سنوية لاستثمار موازنة وظائف الوحدات للوحدات للوقوف على الثغرات في أعداد ونوعيات الوظائف ولضمان موازنة معبرة عن الواقع بكل جهة .

٢ - مجالات المعاونة الفنية لوحدات الحكم المحلي ومديريات المختصات بالمحافظات :

تفنيهاً للمستور ١٩٥٦ م صدر قانون الادارة المحلية رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ م الذي وضع اللجنة الأولى في نظام الحكم المحلي ، وقد صدرت بعد ذلك عدة قوانين متعاقبة لنظام الحكم المحلي انتهت بقانون نظام الحكم المحلي رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ م المعدل بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقانون رقم ١٤٥ لسنة ١٩٨٨ م بنظام الحكم المحلي (٦) .

لقد استهدفت هذه القوانين المتعاقبة علاج الثغرات التي أظهرها التطبيق العملي لكل قانون وذلك بهدف تأكيد مبادئ الادارة المحلية في مصر وارساء دعائم اللامركزية في الادارة باعطاء المحافظين المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم وحل جميع المشاكل المحلية دون الرجوع الى العاصمة في معظم الأمور (٧) .

(٦) سبق ان صدر القانون رقم (١٢٤) لسنة ١٩٦٠ بنظام الادارة المحلية ثم صدر القانون رقم ٥٧ لسنة ٧١م وكذا القانون رقم ٥٢ لسنة ٧٥م باصدار نظام الحكم المحلي .
(٧) الأستاذ/ سهر محمد السيد عبد الله ترتيب وظائف الحكم المحلي ، بحث قدم الى دورة تأهيل لشغل وظائف مديري السوم عام ١٩٨٧ .

وقد تمثلت جهود الجهاز في اعداد مشروعات ترتيب وظائف مديريات
الخدمات وذلك على الوجه التالي :

١ - المحافظات ووحدات الحكم المحلي :

ولقد اعطى الجهاز المركزي للتنظيم والادارة نظرة خاصة لمساونة
المستولين بوحدة الحكم المحلي لانجاز التنظيمات الادارية وجداول ترتيب
وظائف تلك الوحدات وذلك لما لهذه الوحدات من خصائص معينة تمثلت
في افتقار وحدات الحكم المحلي الى الكوادر الفنية المتخصصة في مجال
التنظيم والادارة بالعدد والنوعية المناسبة لانجاز متطلبات هذه المرحلة .

ولقد سبق لبعض المحافظات أن تقدمت بمشروعات ترتيب وظائفها
وذلك قبل ١٩٧٨/٧/١ وذلك على أساس القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ (المفهي)
في شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة . وعند مراجعة الجهاز لهذه
المشروعات كشفت عملية المراجعة عن الآتي (أ) :

(أ) محافظات يختلف تنظيمها عن التنظيم النمطي الذي أقرته اللجنة
الوزارية للحكم المحلي بجلستها المنعقدة في ١٩٧٧/٤/٢ .

(ب) محافظات أعدت مشروع ترتيب وظائفها قبل اقرار التنظيم النمطي
في ١٩٧٧/٤/٢ وعدلت تنظيمها وفقاً له الا أنها لم تعدل ترتيب
وظائفها ليتماشى مع التنظيم الجديد .

(ج) محافظات تقدمت بمشروعات لترتيب وظائف الديوان العام فقط ولم
تتقسم بترتيب وظائف الوحدات المحلية التابعة لها .

(د) بعض المحافظات ذات المستوى الموحد تبين انه يوجد ثمة مفارقات بين
مستويات الوظائف الاشرافية بها رغم تماثل هذه المحافظات في حجم
القوى الوظيفية والنواحي التنظيمية مما يتطلب ايجاد نوع من التمييز
بين مستويات الوظائف وخاصة الاشرافية بالمحافظات ذات المستوى
الواحد .

وازاء ضرورة اعادة النظر في المشروعات الخاصة بترتيب وظائف
المحافظات لصدور القانون الجديد رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين
المدنيين بالدولة وصدور معايير ترتيب وظائف جديدة بقرار رئيس /

(أ) مذكرة في شأن ترتيب وظائف المحافظات الجهاز المركزي للتنظيم والادارة (في
منشورة) ، ١٩٧٩ م .

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ : ورغبة من الجهاز في إنجاز عمليات ترتيب الوظائف بالسرعة والدقة المطلوبة ، فقد قام بمبادأة من جانبه باعداد مشروع ترتيب نمطى لوظائف المحافظات بدو من وظيفة السكرتير العام حتى أدنى وظيفة بالدرجة السادسة. وذلك بمراعاة ما يلى :

(أ) الهيكل التنظيمى النمطى للمحافظات والوحدات المحلية التابعة لها والمعتمدة من اللجنة الوزارية للحكم المحلى بجلستها فى ١٩٧٧/٤/٢ .

(ب) تحديد مستويات الوظائف القيادية بالمحافظات والمدن والأحياء التى تم الاتفاق عليها مع السيد / المهندس وزير الدولة لشتون مجلس الوزراء ووزير الدولة للحكم المحلى وبين الجهاز وأخطرت به وزارة المالية فى حينه .

وبناء على ذلك فقد قام الجهاز باعداد ما يلى :

(أ) جداول توزيع الوظائف حسب التقسيمات التنظيمية حتى أدنى مستوى وظيفى .

(ب) جداول ترتيب الوظائف حسب المجموعات النوعية التى تضمنتها معايير ترتيب الوظائف الجديدة .

وقد ترك الجهاز للمحافظات حرية اضافة أو اختصار أو ضم بعض الأنشطة وفقا لطروف وطبيعة عمل المحافظة وقد قامت المحافظات بالاسترشاد بهذه التنظيمات والجداول وقامت باعدادها كما تم اعداد بطاقات وصف الوظائف وإرسالها للجهاز فى ضوء المادة السادسة من قرار رئيس الجهاز ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ، ولقد بذل الخبراء المعينون بالجهاز جهودا كبيرة فى مراجعة هذه المشروعات واعتمادها طبقا لنص المادة السابعة من قرار رئيس الجهاز ١٣٤ لسنة ١٨٧٩ لتوثيقها واخطار المحافظات بقرارات الاعتماد ومذكرات الدراسة المرفقة بها .

٣ - مديريات الخدمات بالمحافظات :

تشملت جهود الخبراء المعينين بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى إنجاز عمليات التنظيم والترتيب وذلك بالخطوات التالية :

✻ أعد الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة التنظيم النمطى لمديريات الخدمات التقليدية وعددها سبع مديريات (٩) وقد اعتمدت اللجنة الوزارية

(٩) مديريات الخدمات التقليدية هي : مديرية : التربية والتعليم ، والشئون الصحية ، الإسكان والصمم ، والزراعة ، والشئون الاجتماعية ، والقوى العامة ، والتأمين .

للخدمات والحكم المحل بجلستها المنعقدة في ١٩٧٧/٤/٣ .
١٩٧٧/٨/٢١ م تلك التنظيمات وذلك طبقاً لحكم المادة ١٠٣ من
القرار الجمهوري رقم ٩٥٩ لسنة ١٩٧٥ باللائحة التنفيذية للقانون
رقم ٥٧ لسنة ١٩٧٥ بإصدار قانون الحكم المحل .

كما اعتمد مجلس المحافظين في ١٩٧٩/١٢/٢٤ التنظيم النظمي
لمديرية الشباب والرياضة ومديرية الطرق والنقل ، ثم اعتمد السيد رئيس/
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة التنظيمات النظمية لمديريات الضرائب
المقدارية ومديرية التنظيم والإدارة ومديرية الطب البيطري .

— ازاء عدم صلاحية مشروعات ترتيب الوظائف التي وردت من المحافظات
فقد قام الجهاز بمبادرة من جانبه قاعد مشروعات نمطية لجداول ترتيب
الوظائف لمديريات الخدمات على ضوء التنظيم النمطي الذي أقرته
اللجنة الوزارية المختصة والمشار إليها فيما تقدم ، وقد تم عرض تلك
المشروعات على السادة مندوبي وزارات الخدمات في الاجتماع الذي
دعى اليه السيد الدكتور/ رئيس الجهاز لمستوى التنمية الإدارية بمقر
الجهاز في ١٩٧٨/٢/٣٦ (١٠) .

كما عقدت عدة اجتماعات بمقر الجهاز لمندوبي وزارات الخدمات
أسفرت عن دراسات لتحديد المستويات الإشرافية لمديريات الخدمات
بالمحافظة المختلفة وأخطرت وزارات الخدمات بذلك .

— وبمناسبة صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين
المدنيين بالمولدة وقرار السيد / رئيس الجهاز المركزي للتنظيم
والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ في شأن معايير ترتيب الوظائف فقد
كان من الضروري إعادة النظر في المشروعات النمطية التي أعدتها
الجهاز لترتيب وظائف مديريات الخدمات ، ورغبة من الجهاز في
أنجاز عمليات ترتيب الوظائف بالسرعة والدقة المطلوبة فقد قام
بمبادرة جديدة بأعداد مشروعات نمطية لترتيب وظائف مديريات
الخدمات بدءاً من وظيفة مدير المديرية وحتى أدنى وظيفة بالدرجة
السادسة .

وقد شملت تلك المشروعات :

(١٠) من المشروع النمطي لترتيب وظائف المحافظات ومديريات الخدمات يناير ١٩٧٩
ولاقى الأمانة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف .

— جداول توزيع الوظائف حسب التسميات التنظيمية لكل مديرية من جهة ومستوياتها الثلاثة .

— جداول ترتيب الوظائف حسب المجموعات النوعية .

وبهذا الأسلوب فقد قام الجهاز بانجاز واعتماد ٢٧٤ وحدة من جلة ٣١٢ وحدة بنسبة انجاز تصل الى ٨٥٪ وذلك حتى ١٩٨١/٦/٣٠ (٥) .

كما تم نقل العاملين الى الوظائف المتمتعة بوحدة الحكم المحل وذلك لعدد ١٩٠ وحدة بنسبة ٥٠٪ تقريبا من الوحدات التي اعتملت جداول ترتيب وظائفها (٥) .

وفيما يلي أهم انجازات الجهاز حتى عام ١٩٨٢/٨١ :

١ - الانتهاء من ٩٩٪ من مشروعات ترتيب الوظائف حيث لم يبق سوى ٣ مديريات خلمات من جلة ٣١٢ وحدة (٢٦ محافظة + ١١ مديرية) .

٢ - دفع عملية نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المتمتعة وقد أمكن حتى ١٩٨٢/٦/٣٠ نقل العاملين في ٢٨٥ وحدة وتبقى بعد ذلك ٢٧ وحدة لم يتم النقل فيها من بين ٣١٢ وحدة أي انجاز تلك العمليات بنسبة تصل الى ٩٠٪ .

٣ - استجاب الجهاز لطلبات وحدات الحكم المحل لحضور كالة لجان التنظيمات وذلك من خلال مديري ووكلاء مديريات التنظيم والإدارة بالمحافظات .

٤ - قام الجهاز خلال عام ١٩٨٢/٨١ باصدار العديد من قرارات استحداث الوظائف أو إعادة تقسيمها وذلك لعدد ٩٥ جهة (٢٤ محافظة + ٧١ مديرية) .

٥ - تم انجاز استمارة موازنة وظائف لعدد ٢٥٢ وحدة بالمحليات بنسبة انجاز ٨٨٪ . وما نود التأكيد عليه أن جهود العاملين بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة منذ عام ١٩٧٨ وحتى الآن قد كانت في إطار متابعة نظام ترتيب الوظائف بوحدة الدولة حيث جرت كثير من التعديلات الوظيفية بشأن تحديد المستويات الاشرافية لوحدة الحكم

(*) يرجع الى تقرير الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ١٩٨١/٨٠ .

المحل أو مديريات الخدمات بها ، فقد عدلت المستويات الإشرافية بوحدة الحكم المحلى (محافظة ، مركز ، مدينة ، حي ، قرية) وذلك فى إعادة تقييم شامل لمرتبتين ، المرة الأولى عام ١٩٨١ والمرة الثانية عام ١٩٨٨ (١١) .

هذا بالإضافة الى الجهود التى بذلت وما زالت تبذل فى إطار متابعة التجربة بوحدة الحكم المحلى ومديريات الخدمات والتى تتطلب الدراسات الموضوعية لاستحداث الوظائف التى تتطلبها ممارسة الأنشطة المتمثلة بتلك الوحدات ، أو لاعادة تقييم الوظائف لتحقيق العدالة الوظيفية بين شاغل الوظائف المتماثلة فى مستويات صعوبة اعمالها .

٤ - عقد اللقاءات والنوبات :

لقد بذلت القيادات العليا بالجهاز المركزى للتنظيم والإدارة خلال السنوات العشر الماضية جهوداً ضخمة فى عقد لقاءات مستمرة ومكثفة لمسئولى التنمية الإدارية بوحدة الدولة المختلفة وبالسادة المحافظين فى إطار حل مشاكل العاملين بتلك المحافظات .

وقد كانت موضوعات ومشاكل نظمهم ترتيب الوظائف من أهم الموضوعات التى تناولها المناقشات - وقد كانت القيادة العليا بالجهاز تقوم ببحث مشاكل العاملين المتعلقة بتطبيق ترتيب نظام الوظائف من خلال التعرف عليها وحالتها للخبراء من العاملين بالجهاز للتقيد بالحلول التى كانت تجد طريقها للتنفيذ من خلال المحافظين والمسئولين فى أعلى المستويات الإدارية .

لقد كانت اللقاءات مصدر هام للتعرف على مشاكل ذات صبغة عامة أمكن تصنيفها واستصدار التشريعات والقرارات اللازمة لحلها على مستوى القطاع الحكومى .

٣ - اختصاصات الوحدات الإدارية :

تقوم الوحدة بنفسها أو بمعاونة فنية من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بإعداد مشروعات ترتيب وظائفها متضمنة ما يلى :

(١٧) يرجع فى ذلك الى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة ٣٨٢ لسنة ١٩٨١ وقرار رئيس الجهاز رقم ٤٥ لسنة ١٩٨٨ بشأن استحداث واعادة تقييم وظائف قيادات وحدات الحكم المحلى وقرار لجنة الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ بشأن وظائف مديريات التربية والتعليم بالمحافظات .

١ - البناء التنظيمي للوحدة واختصاصات كافة التقسيمات التنظيمية معتمدة من الوزير المختص بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٢ - اعداد جداول الوظائف موزعة على مجموعاتها النوعية .

٣ - بطاقات وصف الوظائف .

٤ - موافاة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بمشروع كامل لترتيب وظائفها لمراجعتها توطئة لاستصدار قرار باعتماد تلك الوظائف بقرار من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة اعمالا للمادة (٦) من قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

وهنا تجدر الاشارة الى أنه قد تستقر عمليات المراجعة بالادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز عن اجراء بعض التعديلات الوظيفية التى قد تتعلق بالفاء وظائف أو اعادة تصنيفها على مجموعات نوعية مخالفة لما تم بالجهة أو مايتعلق بتقييم الوظيفة بدرجة مالية أقل من الدرجة المالية التى حددتها الجهة ، وعلى الجهات تنفيذ هذه التعديلات ، وتهدف هذه التعديلات التى تجريها الادارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز الى تحقيق أحد الهدفين التاليين أو كليهما معا وهما :

١ - التنسيق بين جهات الدولة المختلفة بحيث يقتضى أن تتعامل الوظائف المتماثلة فى تلك الجهات على سلم الدرجات المالية التى تضمنها قانون العاملين المدنيين بالدولة .

٢ - سلامة تطبيق أحكام معايير ترتيب الوظائف بشأن ما تضمنته من عمليات توصيف وتصنيف وتقييم وترتيب داخل الوحدة .

نخلص مما سبق أن الجهاز المركزى للتنظيم والادارة قد حقق تقنما ملموسا فى مجال تنفيذ نظام ترتيب الوظائف بكافة الوحدات الادارية والهيئات العامة ومازال يقدم خيرااء الجهاز جهودا ضخمة فى تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف من وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة مع التاكيد على تحقيق أجر عادل للوظيفة وارساء قواعد الجدارة فى مسائل شئون التوظيف من أجل الاصلاح الادارى ورفع مستوى أداء الجهاز الحكومى .

الفصل الثالث

مشكلات ومواقف تطبيق نظام ترتيب الوظائف

واجه نظام ترتيب الوظائف منذ أوائل الستينات العديد من المواقف والمشكلات التي أخرجت كثيرا من تنفيذ النظام والاستفادة من استخداماته الموضوعية في إنجاز مسائل شؤون التوظيف .

وتصنف المشكلات التي صادفت نظام ترتيب الوظائف في مصر على الوجه الذي تتناوله المباحث التالية :

المبحث الأول :

- المشكلات المتعلقة بالتشريعات وفكر النظام .

المبحث الثاني :

- المشكلات المتعلقة بالتنظيم والبيئة الوظيفية .

المبحث الثالث :

- المشكلات المتعلقة بأسلوب توصيف وتقييم الوظائف وتسكين العاملين .

المبحث الأول

المشكلات المتعلقة بالتشريعات وفكر النظام

أولاً : المشكلات المتعلقة بالتشريعات

كانت التشريعات والقوانين الشخصية التي صدرت منذ عام ١٩٥١ هي إحدى العقبات التي واجهت تنفيذ الجوانب الموضوعية في إدارة شئون التوظيف خاصة ما تعلق منها بصفة مباشرة بالنظام الموضوعي لترتيب الوظائف في الفترات التي تم الأخذ بهذا النظام كركيزة لتطوير مسائل شئون التوظيف بالقطاع الحكومي .

ففي ظل العمل بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن موظفي الدولة صدر القانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ بشأن المعادلات الدراسية وتقدير قيمتها المالية بالإضافة إلى القوانين الأخرى من هذا النوع والتي تتعلق بتقييم المؤهلات الدراسية أو ما يسمى بتسمير الشهادات ، وهذه القوانين كانت في جوهرها تخالف فكرة تقييم الوظيفة حيث أنها تتعلق بتقييم مؤهلات الموظف ، فالموظف يستحق الدرجة التي تقرر لمؤهله الدراسي طبقاً لهذه القوانين ، كما كانت هذه القوانين تؤدي إلى نتائج مغايرة للنتائج التي ترجى من نظام موضوعي لترتيب الوظائف ، فالنظام المذكور يحقق العدالة بين الموظفين عند شغل الوظائف وعند تقرير الأجر في حين نتائج هذه القوانين الشخصية قد رتبته مفارقات بين الموظفين لاختلاف حالاتهم فمنهم من استفاد من هذه القوانين ومنهم من لم يستفد لأسباب شخصية تتعلق بالأفراد .

كما صدر في ظل قانون موظفي الدولة سالف الذكر القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٦٠ بترقيات الموظفين إذا استوفوا مدد خدمة معينة إلى الدرجة الأعلى وليست لدرجة وظيفية شاغرة في ذات نوعية الوظيفة الأدنى فالترقية حكمية بغض النظر عن وجود درجة وظيفية أعلى شاغرة وبغض النظر عن تغيير مسئوليات وواجبات الوظيفة التي تستوجب المغايرة في الأجر .

وفي ظل العمل بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بنظام العاملين المدنيين بالدولة فقد صدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ يوقف العمل بإحكام

ترتيب الوظائف التي تضمنتها نصوص قانون العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه ، ولم يصدر قانون يبيده العمل من جديد بإحكام نظام الترتيب رغم ما بذل من جهود لاعداد مشروعات لترتيب الوظائف ببعض الوحدات ، الا أنها ظلت حبيسة الادراج ولم تنفذ بمعنى ان مسائل شئون التوظيف لم تدارس على مدى من الوظائف والمجموعات النوعية المحتملة والتي تضمنتها جداول ترتيب وظائف تلك الوحدات .

وفي ظل العمل بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة والذي ألغى القانون السابق رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ - استمر العمل في مسائل شئون التوظيف باللوائح السابقة ولم يبدأ نفاذ أحكام ترتيب الوظائف .

لقد علق تنفيذ النظام بموعده يحدد بقرار من رئيس الجمهورية وهنا يجدر الإشارة الى ان تعطيل أحكام الترتيب في قانون العاملين رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ كان بسبب انتظار صدور القرار الجمهوري بموعده العمل بالنظام وكذلك لتأخر صدور معايير ترتيب الوظائف والتي صدرت بعد مرور خمسة أعوام من صدور القانون المذكور وذلك بموجب قرارات رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ وكلها متعلقة بتنفيذ نظام الترتيب وعلاوة على تعطيل الأحكام من التنفيذ حسبما أشرنا ، فقد استمر صدور القوانين الشخصية بتسمير الشهادات الدراسية خلال هذه السنوات ، فصدرت تشريعات تسوى الأوضاع الوظيفية لبعض طوائف العاملين من حملة المؤهلات الدراسية الملغاة بما يسمح بمنحهم امتيازات ومرتبات أعلى من زملائهم المعينين معهم في تاريخ واحد .

كما صدرت قوانين الإصلاح الوظيفي والرسوب الوظيفي خلال سنوات العمل بقانون العاملين ٥٨ لسنة ١٩٧١ وكان لهذه القوانين أثر كبير في وصول عدد كبير من العاملين لدرجات أعلى من الدرجات المقررة لوظائفهم التي يشغلونها حتى انه منحت هذه الدرجات طبقاً لهذه القوانين بصفة « شخصية » اعترافاً من المشرع بأن هذه الدرجات المالية التي وصل اليها العاملون ليس لها ما يقابلها من وظائف فعلية ولا يفترض أن يكون لها وظائف في الهيكل الوظيفي للوحدة لاختلاف الأسس التي يبنى عليها الهيكل الوظيفي عن أساس صدور هذه القوانين والتي تصدر لإصلاح حال العاملين فالأسس الأولى موضوعية ، والأساس الذي صدرت في ضوءه هذه القوانين هو أساس « شخصي » .

كما صدر خلال سنوات العمل بهذا القانون عدد من القوانين والقرارات الموجبة لمخ بدلات طبيعة عمل وبدلات تفرغ لبعض الوظائف وهي قوانين صدرت في غيبة الاعتبارات الموضوعية فلم يكن تقرير البديل « لوظيفة » وانا البديل للموظف .

فلقد صدر القانون رقم ١١ لسنة ١٩٨٥ بتاريخ ٦ مايو ١٩٧٥ بإصدار قانون تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام وقضى في المادة « ٤ » منه من مواد الإصدار على أنه يجب العمل بنظام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف في الجهات التي لم يتم فيها ذلك في موعده غاية ٣١ من ديسمبر ١٩٧٦ .

كما تضمن قانون الإصلاح الوظيفي رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ أنه عند التعيين يمنح الموظف الفئة المقررة للوظيفة الممن عليها في ضوء اشتراطات شغلها الا أن ترقياته الى الفئات الأعلى تتم على أساس الجانب الشخصي للموظف طبقا لمدة خدمته الكلية ووفقا للجدول المرفقة بالقانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ أو قضاء الحد الأقصى المقرر للفئة الأخيرة بصرف النظر عن وجود وظائف خالية طبقا لقواعد الرسوب الوظيفي بالقانون رقم ١٠ لسنة ١٩٧٥ .

وبعض خمسة أعوام منذ صدور قانون العاملين رقم ٥٨ لسنة ٧١ ، صدر قرار رئيس الوزراء رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦ ببدء نفاذ أحكام توصيف وتقييم وترتيب الوظائف الا أن الوحدات الإدارية لم تتمكن من تنفيذ نظام ترتيب الوظائف لعدم وجود كوادر فنية قادرة على تنفيذ النظام وبذلك لم يعتمد سوى (١٢٢) مشروع من جملة وحدات الدولة والحكم المحلي والبالغ قدرها (٤٨٧) وحدة (٣٣٢ حكم محلي + ١٧٥ جهاز اداري وهيئة عامة) .

وصدر أخيرا القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة (٦) وقد ألغى القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ، وبذلك يكون قد حلت سبع سنوات منذ تاريخ صدور القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ولم يتفد نظام ترتيب الوظائف وظلت هذه السنوات بمثابة فترة انتقالية لتهيئة المناخ التنظيمي لقبول أحكام نظام ترتيب الوظائف وإزالة المفارقات التي أحدثتها بعض القوانين الشخصية ومعالجة تلك الأوضاع بصورة

(١) صدرت عدة قوانين بتعديل القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة وذلك بالقوانين أرقام ١٣٧ لسنة ١٩٨٠ ، ١٠٨ ، ١١٤ لسنة ١٩٨١ ، ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ، ٣١ و ١١١ و ١١٥ لسنة ١٩٨٣ ، ٥٣ لسنة ٨٤ .

تدرجية بإصدار قوانين أخرى شخصية صدرت في نهاية هذه الفترة واستمرت لمدة سنوات من بداية العمل بالقانون الأخير رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ حتى انتهى العمل بالقوانين الشخصية بصدر القانون رقم ٣٣ لسنة ٨٢ والقانون رقم ٧ لسنة ١٩٨٤ بأن لا يجوز تعديل المراكز القانونية للمعامل إلا بحكم قضائي ٠٠ حتى يفلق المشرع باب التسويات الشخصية أمام الوحدات الادارية والعاملين بها .

وقد كان نتيجة السنوات الماضية بروز عدة ظواهر سلبية ترتبت على القوانين الشخصية التي صدرت خلال هذه الفترة .
وفيما يلي أهم تلك الظواهر السلبية :

اختلال العلاقة بين الأجر والعمل :

لقد تتبعنا تاريخ الخدمة العامة في مصر منذ بدأت أول محاولة جديدة لتنظيم شئون التوظيف بالأمر العالي الصادر في ١٠ ابريل ١٨٨٣ وحتى كادر ١٩٣٩ وقواعد الانصاف عام ١٩٤٤ والتنسيق عام ١٩٤٧ فوجدنا ان هذه النظم واللوائح قد قصرت اهتمامها على تسعير المؤهلات الدراسية لشاغلي الوظائف أو وضع نسب هرمية معينة لتشجيع البناء الوظيفي في الحكومة وترقية الموظفين على أساس مؤهلاتهم وطول مدة خدمتهم بغض النظر عن واجباتهم ومسئولياتهم ومدى صعوبتها .

وصدر القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ ولم تغير النظرة كثيرا في ترتيب الوظائف ، وهذا القانون وإن كان اشترط مؤهلات دراسية معينة في بداية التعيين الا انه قد صدر في ظله قانون المعادلات الدراسية أو تسعير الشهادات بالنسبة للمعينين قبل صدوره .

كما صدرت بعد ذلك قوانين قدامى العاملين وقواعد التيسير للترقية ل مجرد قضاء المدة المحددة في الدرجة الأخيرة ، ثم قواعد تقييم الشهادات الدراسية والتسويات بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧٢ ثم القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام والذي تضمن تحديد درجة التعيين للمؤهلات الدراسية وتسوية حالات العاملين الموجودين بالخدمة على هذا الأساس ثم الترقية الحتمية للدرجة أو الدرجتين التاليتين لقضاء المدد الكلية المحددة بالجداول الملحقة به .

وعلى ذلك يتضح بجلاء أن جميع التشريعات الصادرة في شئون التوظيف توجه الاهتمام الى الموظف لا الوظيفة ، ويحدد الأجر على أساس المؤهلات وطول مدة الخدمة وليس طبقا لمبدأ « الأجر على قدر العمل »

وبذلك تباينت مستويات الأجور بين العاملين حسب الحالة الشخصية لكل عامل وأصبح نمط مستويات الأجور داخل الوحدة الادارية لا يعكس بصدق مستويات صعوبة الوظائف بالهيكل الادارى لها .

— تأكيد الاستمرار في الأخذ بسياسات تسعير الشهادات الدراسية ، وظاهرة تسعير الشهادات الدراسية ظهرت في مجال شئون التوظيف منذ عام ١٩٥١ بصدور قانون المادلات الدراسية ، وترسخت هذه الظاهرة بصدور القانون رقم ٨٣ لسنة ١٩٧١ والقوانين المعدلة له ، وقد تأكدت هذه السياسة في صلب مواد قانون اصلاح الوظيفي الصادر برقم ١١ لسنة ١٩٧٥ حيث تحللت الدرجات المالية المخصصة لكل مستويات التأهيل الدراسى وأصبح لها صفة الدوام بحيث لاتتحلل الجهات الادارية من تطبيقها بعد أن كانت الجهات الادارية تترخص في منح الدرجة من عدمه طبقا لقواعد مرسوم ٦ اغسطس ١٩٥٣ .

— وصول العاملين الى فئات مالية في مستوى أعلى من التدرج الوظيفي المقرر لهم أصلا .

فقد ترتب على صدور قوانين الرسوب ثم ترقيات اصلاح الوظيفي ان أدت هذه الترقيات الى وصول العاملين الى فئات مالية (طبقا للقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١) أو درجات مالية (طبقا للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨) أكثر مما هي عليه وظائفهم التي يشغلونها فعلا .

— أصبحت أجور كثير من شاغلي الوظائف الأدنى أكبر من شاغلي الوظائف الأعلى أو الرئاسية وبذلك اختلت العلاقة الاجرية من الوظيفة الأدنى والوظيفة الأعلى لذلك كانت المطالبة بمشروع قانون جديد يكفل علاج المتناقضات التي حدثت في ظل القوانين الماضية وبما يحقق التوفيق بين العديد من الاعتبارات الموضوعية والشخصية القائمة حاليا ويوازن بين العديد من الاعتبارات المتعلقة بكل من المصلحة العامة للدولة والمصالح الشخصية للعاملين بجهازها الادارى وذلك بوصف ان مراعاة هذه الاعتبارات الشخصية يعتبر جزءا هاما من المصلحة العامة ويتفق مع النظرة الشمولية للنظام من خلال مراعاة ظروف البيئة الخارجية وظروف البيئة الداخلية للنظام مع التأكيد على ان الأفراد العاملين هم أحد مكونات نظام ترتيب الوظائف لأن فاعلية النظام تتحقق من خلال هؤلاء الأفراد ومن أجلهم وبمراعاة المصلحة العامة .

ولقد صدر قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ مؤيدا الاتجاه السابق نحو تأكيد الموضوعية فى مسائل شئون التوظيف وتحقيق التوازن مع الاعتبارات الشخصية لاحتواء كافة المشاكل التى ترتبت على القوانين ذات الصبغة الشخصية ..

وكان لهذا الاتجاه فى قانون العاملين الاتجاه المرازى له بنظام ترتيب الوظائف فقد التزم النظام المصرى بالتطبيق العلمى الكامل للنظام الموضوعى مع ادخال بعض التعديلات بهدف احتواء المشاكل التى تميز بها مناخ البيئة الوظيفية بوحدات الدولة المختلفة .

ثانيا : المشكلات المتعلقة بفكر النظام : -

تتلخص مشكلات فكر النظام فى المشكلات الثلاث التالية .

١ - عدم ملائمة المدد البيئية الحالية مع عناصر تحديدها .

المدة البيئية هى عدد من سنوات الخبرة العملية اللازمة للترقى من وظيفة للوظيفة الأعلى منها مباشرة كحد أدنى للترقى ، وتحدد المدد .. البيئية فى ضوء عدد من المؤشرات التى يمكن فى ضوءها صياغة المدد البيئية اللازمة للانتقال من مستوى وظيفى الى آخر .. وتمثل هذه المؤشرات فى الآتى : -

(أ) متوسط اجمالى المدة الكلية التى يقضيها العامل فى الخدمة منذ التحاقه بها ابتداء ويدخل فى حسابها ما يلى : -

✳ متوسط سن العامل عند الالتحاق بالخدمة ابتداء .

✳ السن القانونية المقررة للحالة للمعاش .

(ب) مقدار العلاوة السنوية التى يقررها القانون .

(ج) عدد الدرجات المالية المتاحة للفرد للترقى أثناء خدمته الكلية ويدخل فى حسابها عنصران :

✳ الدرجة التى يعين فيها العامل ابتداء حسب استيفائه لاشتراطات شغل الوظيفة (أول السلم الوظيفى) .

✳ قمة الوظائف التى يمكن ان يصل اليها العامل فى سلم درجات الوظائف فى ضوء القواعد المقررة بمعايير ترتيب الوظائف .

(د) المدى الكامل للربط المالى المقرر للدرجة المالية .

نظام - ١٧٧

(هـ) مقدار الخبرة المتراكمة اللازمة لكل مستوى وظيفي والتي يحتاجها الفرد للانتقال من مستوى وظيفي الى مستوى أعلى منه مباشرة ويؤدى بها العمل بكفاءة . وهذه الخبرة مسألة تقديرية الا انه يراعى ان مدة الخبرة اللازمة للمستوى الوظيفي تقل كلما اتجهنا الى أعلى السلم .

وبالرجوع الى المدد البيئية التي حددتها معايير ترتيب الوظائف بالطاوع الحكومى يتبين انها على الوجه التالى :

الدرجة المالية	المدة البيئية بالسنة	الدرجة المالية	المدة البيئية بالسنة
متأزة	—	ثانية	٦
عالية	١	ثالثة	٨
مدير عام	١	رابعة	٥
أولى تخصصى	٢	خامسة	٥
أولى مكتبية أو فنية	٣	سادسة	٥

ويتبين من العرض السابق ما يلى :

— ارتبطت المدد البيئية بتعاريف الدرجات المالية وذلك لاعتبار ان مدد الخبرة البيئية أحد عناصر التقييم وان الدرجة المالية تمثل مستوى معين من الصعوبة والمسئولية .

وبناء عليه توحدت المدد البيئية فى كافة الوظائف على اختلاف نوعياتها بالدرجة المالية الواحدة .

— يقضى العامل من شاغل الوظائف التخصصية مدة كلية قدرها ١٨ سنة كحد أدنى للتدرج من بداية المجموعة النوعية بالدرجة الثالثة الى أعلى وظيفة بجدول الوظائف بالدرجة المتأزة .

— يقضى العامل من شاغل إحدى الوظائف الفنية أو المكتبية مدة كلية قدرها ٢٢ سنة كحد أدنى للتدرج من بداية المجموعة النوعية بالدرجة الرابعة الى أعلى وظيفة بجدول الوظائف بدرجة مدير عام وهي قمة وظائف المجموعات الفنية والمجموعة المكتبية .

وتتمثل المشكلة فى المدد البيئية الحالية الواردة بالمعايير والتي تعبر الخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بانها مدد غير ملائمة لمستويات

التدرج الوظيفي للعامل حيث يتضح ان العامل من شغلي الوظائف المتخصصة يصل الى أعلى سلم التدرج الوظيفي بالدرجة الممتازة وهو في سن الأربعين أو ما يجاوز ذلك قليلا (٤٥ سنة) بفرض تأخر الترقية سنة بكل مستوى وظيفي لأية ظروف أخرى .

وهذا لأمر يعنى ان العامل يصل الى قمة الوظائف بجدول الوظائف ويتبقى له في حدود ١٥ سنة على السن القانونية للاحالة للمعاش .

لذلك فان الباحث يرى أن يعاد النظر في المدد البيئية اللازمة للانتقال من مستوى وظيفي الى آخر مراعى في ذلك المدد الحقيقية اللازمة لاكتساب الخبرات بالمستوى والنوعية اللازمة لكل مستوى وظيفي وهذا الأمر يتفق مع أهمية التقريب بين الحد الأدنى للترقية وبين ما هو واقع في الممارسة الفعلية بما يحد من مطالب الأفراد الخاصة بالترقية .

٢ - عدم اتساق المدد البيئية فيما بين المجموعات النوعية .

(تخصصية / مكتبية / فنية / حرفية / خدمات معاونة) من الواضح ان المدد البيئية اللازمة للترقية ترتبط بأساس قائم على تعريف الدرجة المالية بمعايير الترتيب في كونها مستوى معين من الصعوبة والمسئولية على سلم الدرجات ، وقد كشفت الممارسة على ان هذا الأساس قد ساوى بين طبيب أول ، وكاتب أول وبين محاسب أول ، فني أول وذلك في الانتقال (الترقية) من الوظيفة المذكورة أولا الى الوظيفة الثانية .

وهنا يرى الباحث ان اعتبارات مراعاة الفوارق الطبيعية بين نوعيات الوظائف والعناصر والأمس التي تتدخل في حساب مدد الخبرة البيئية اللازمة للترقية تتطلب ان يكون لكل نوعية من الوظائف (تخصصية/فنية، مكتبية ٠٠) تدرجات للأجور تختص بها وحدها بحيث تتفق عناصر كل تدرج من أجر وعلاوة ومدد ترقية مع عناصر ومواصفات كل نوعية من الوظائف .

وذلك داخل الاطار الاساسي لجدول أجور الوظائف العامة الذي يضم كافة المجموعات الوظيفية بما يسمى (بالجدول العام للأجور) .

٣ - مفهوم الخبرة النوعية المكتبية : -

ان شغل الوظائف بجميع طرق شغلها يتطلب ان تتوافر لدى العامل الخبرة النوعية بما يعادل مجموع مدد الخبرة البيئية من أدنى وظائف المجموعة الى أعلاها ، ويشترط هذا في التمييز من الخارج (قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٠) كما يشترط عند النسب

للوطفية ويتحقق بل وهو مفترض بحكم اللزوم في شغل الوظيفة بالترقية
اذ انه بحسب معايير ترتيب الوظائف وبحسب كون كل مجموعة وحدة
متميزة في مجال التعين والترقية والنقل والندب ، فان العامل الذي يرقى
داخل ٠٠ المجموعة يكون قد تصاعد مرتقيا وظائفها من أدناها بعد قضاء
الحد الأدنى اللازم لمدة الخبرة المشتركة لكل وظيفة متدرجة الى الوظيفة
التي يرقى اليها ، أى انه يقضى قبل ترقيته مدد خبرة يمنية في كل
وظيفة مما يؤدي بالضرورة الى أن يقضى مدة خبرة كلية تساوى على الأقل
مجموع مدة الخبرة البينية المشترطة من أدنى وظائف المجموعة الى الوظيفة
التي يرقى اليها (٢) ٠

وقد طرأ تعديل على الوضع سالف الذكر في ضوء ما انتهى اليه رأى
الجمعية العمومية لقمى الفتوى والتشريع بجلستها في ١٨/١/١٩٨٩
حيث لا يشترط مدة الخبرة الكلية لدى الترقية وبذلك تم اقرار ميزة
جديدة لحمة المؤهلات الدراسية العليا أثناء الخدمة ممن يشغلون وظائف
تخصصية وسبق تسوية حالتهم ونقلهم الى وظائف تلك المجموعة
التخصصية بموازنات وحداتهم وهو ما يمثل وضعا خاصا بفئة معينة من
العاملين لدى توقيتهم وهو ما يعنى استمرار القاعدة الأساسية بقانون
العاملين ومعايير ترتيب الوظائف في ان الخبرة العملية تالية للحصول على
المؤهل الدراسي وبما يتفق مع المادة ٢٧ من نظام العاملين المدنيين بالدولة
وقرار الوزير المختص بالتنمية الادارية رقم ٥٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ في ان مدة
الخبرة السابقة تحسب للعامل بشرط أن تكون متفقة مع طبيعة عمل
الوظيفة ٠٠

وفى عودة للواقع الوظيفي والتعليمي في مصر نستكشف امرين :

الامر الأول :

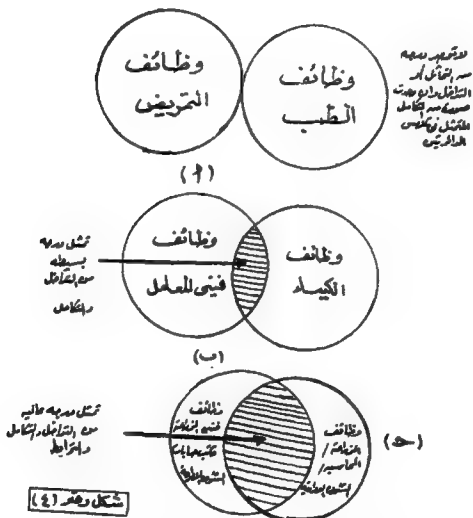
وجود درجة من التكامل أو التداخل بين مجموعة وظيفية وأخرى ٠
توجد وظائف تعمل في مجال عريض واحد الا انها تندرج ضمن
مجموعتين وظيفيتين احدهما تخصصية والأخرى فنية مساعدة مثال ذلك
وظائف مهندس زراعي ووظائف فني زراعي ، وظائف مهندس معماري
وظائف فني عمارة ، وظائف اخصائي تمريض ووظائف فني تمريض ،
وظائف محاسب ووظائف كاتب حسابات مالية ٠٠٠

(٢) الأستاذ/ مصطفى كميل أبو حديد اثر حصول العامل على مؤهل عال أثناء الخدمة
على تعديل مركز الوظيفي ، دراسة مقدمة لبرامج القادة الاداريين ، الجهاز المركزي للتنظيم
والادارة ، فبراير ١٩٨٩ ص ٣٦ ٠

ويمكن إيضاح درجة التكامل والتداخل والارتباط بين كل مجموعتين وظيفيتين أحدهما تخصصية والأخرى فنية مساعدة أو مكتبية ..

وذلك من خلال الشكل رقم (٤) وهو نموذج توضيحي يكشف عن ان بعض المجموعات الوظيفية التخصصية يوجد بينها وبين غيرها من مجموعات فنية درجة بسيطة من التداخل أو التكامل أو الارتباط .

ويوضح الوضع (ج) درجة عالية من التداخل والتكامل والارتباط بين مجموعات وظائف الزراعة والفنيين الزراعيين ، وبين التمريض العالي والتمريض المتوسط ، ووظائف المحاسبين ووظائف كتبة الحسابات المالية ..



نموذج توضيحي لدرجة التداخل والتكامل بين الوظائف

الامر الثانى :

وجرد أكثر من مستوى تعليمى لبعض التخصصات المهنية • يكفل النظام التعليمى فى مصر وجود أكثر من مستوى تعليمى فى عدد من التخصصات المهنية اذ يوجد مستوى تعليم عال فى تخصصات الزراعة ، التمريض العالى ، التدريس التربوى العالى المحاسبية ويقابل تلك التخصصات مستوى تعليم متوسط فى الثانوية الزراعية ، مدارس التمريض المتوسطة ، مدارس دور المعلمين والمعلمات المتوسطة ، دبلوم التجاره الثانوى ••

ومن خلال الحقائق سالفة الذكر يرى الباحث أن العامل الذى التحقق بالخدمة بمؤهل ثانوى زراعى مثلا بالمجموعة الفنية للزراعة والتغذية وقد مارس العمل فى هذا المجال الزراعى واكتسب خبرة عملية فى هذا الميدان ثم حصل على مؤهل عال أثناء الخدمة مثل بكالوريوس مهده الكفاية الانتاجيه (شعبة زراعة) وذلك بعد ان ترقى فى سلم وظائف المجموعة الفنية للدرجة الثانية أو الدرجة الأولى فان هذا العامل له خبرة تفيده فى ممارسة الوظائف الزراعية التخصصية انطلاقا من الامر الأول سالف الذكر - وهو فى ذات الوقت قد استكمل مستوى معرفته النظرية بما يبادل مستوى التأهيل الزراعى العالى الذى تتطلبه وظائف الزراعة التخصصية ومن ثم فان شغفه لوظيفة تخصصية (زراعية) يصبح أمرا ممكنا تعزده اعتبارات ترشيح الاعتداد الكامل والفعل للخبرات العملية فى وسائل شؤون التوظيف ويتسق مع نظام ترتيب الوظائف فى الغاء فكرة تسعير الشهادات •

ان فكرة حساب الخبرة السابقة لكى تتكامل وتعالج فى مدد الوقت بعض حالات الحصول على مؤهلات عالية أثناء الخدمة أن يراعى فيها تقرير مبدأ صريح يقرر حساب مثل هذه المدد ضمن الخبرة لمن يحصل على مؤهل أعلى فى ذات المجال وتكون خبرته العملية قد قضيت فى ذات المجال أيضا (٣) •

ومن مجالات البحث التى تفرض نفسها على ساحة البحث ما يتعلق بالنظام التعليمى الحالى وما نشاهده من تعديلات فى انظمته ومناهجه ، ومن هذه التعديلات ما ترتب عليها من ان اتاح النظام التعليمى فرص عديدة لبعض العاملين فى الدولة فيما سمي بمنح دراسية داخلية ، ببعض المعاهد

(٣) الأستاذ/ مصطفى كميل أبو حديد « مرجع سبق ذكره مباشرة » ص ٢٨ •

التعليمية والجامعات وذلك لحيلة المؤهلات الدراسية المتوسطة لتحسين معارفهم النظرية وتجديد معلوماتهم واستكمال دراستهم للحصول على شهادة جامعية تعادل درجة البكالوريوس أو الليسانس ويبقى سؤال مطروح كيف يتم تعديل وضع العامل وظيفيا ؟

كما انه من ضمن التعديلات التي يتم ادخالها على النظام التعليمي في مصر المحاولات التي تجرى نحو تدريب بعض المعلمين من حملة المؤهلات المتوسطة وفوق المتوسطة وذلك بتكثيف الدراسات والبرامج التدريبية التربوية لمدة سنتين أو ثلاث سنوات لتطوير معارفهم وصقلها بالعلم ويتم بعدها منح المعلم درجة علمية تربوية تعادل درجة البكالوريوس أو الليسانس *

ويبقى السؤال كيف يتم تعديل وضع المعلم وظيفيا ؟

وهذه التطورات في النظام التعليمي ، قد تشكل ظروفًا جديدة على نظام ترتيب الوظائف وعلى مخططي النظام ، فمن المعلوم ان ٠٠ العاملين من حملة المؤهلات الدراسية الذين يحصلون على مؤهلات دراسية عالية تتزايد اعدادهم من سنة الى أخرى وقانون الصاملين الحالي لا تستوعب احكامه الا حالات العاملين الذين يحصلون على مؤهلات دراسية عالية وتكون درجاتهم الثالثة أو الدرجة الرابعة ويقبلون إعادة التعيين في وظائف تخصصية بمؤهلاتهم الحديثة طبقا للمادة (٢٥ مكررا) من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م وحيث يتم استثناءهم من شرطي الاعلان والامتحان اللازمين لشغل هذه الوظائف (٤) . أما العاملون الذين وصلت وظائفهم الى الدرجة الثانية أو الدرجة الأولى فانه من قبل المنطق انهم يرفضون التعيين في ضوء المادة (٢٥ مكررا) سالفة الذكر بالدرجة الثالثة في وظائف بداية التعيين *

لذلك فان النظر في حساب مدة الخبرة السابقة في وظائف التدريس بالمجموعة النوعية أو الفنية تفيد المدرس في وظيفة التدريس بالمجموعة النوعية لوظائف التعليم (تخصصية) طالما قد حصل المدرس على مؤهل تربوي عال وبذلك تجتمع المعرفة والخبرة في مثل هذه المجالات حسبما تم عرضه *

(٤) يتم مراعاة قرار لجنة شؤون الضمة المدنية رقم ٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن لوائح حساب مدة الخبرة المكتسبة علميا عند التعيين *

المبحث الثانى

المشكلات المتعلقة بالتنظيم والبيئة الوظيفية

أولاً : المشكلات المتعلقة بالتنظيم

ومن أهم المشكلات التنظيمية التى تعاني منها الوحدات الادارية عامة هى تلك أو بعض من هذه المشكلات (٥) .

١ - كثرة التعديلات الجزئية أو الشاملة فى الهياكل التنظيمية للوحدات الادارية .

٢ - تعدد الأجهزة الاستشارية والأجهزة المعاونة (مالية / ادارية) التابعة لرئيس الوحدة مباشرة .

٣ - تضخم الهياكل التنظيمية الداخلية للوحدات الادارية .

٤ - المبالغة فى استحداث وظائف نائب .

٥ - عدم الاعتماد بتحديد الاختصاصات التنظيمية .

٦ - الرئاسة الفنية والادارية للتقسيمات التنظيمية بالوحدة .

٧ - المركزية الزائدة وعدم تفويض السلطة .

٨ - كثرة اللجان وتعددتها .

وينظر فاحصة للمشكلات التنظيمية التى سادت الوحدات الادارية بالقطاع الحكومى تبين أن هذه المشكلات ترجع لاحد السببين التاليين أو كليهما معا وهما :

(١) أسلوب التشكيل التنظيمى السائد والمعتاد عند إعادة التنظيم أو التنظيم هو الأسلوب التارىخى ، حيث تكون نقطة البداية للتنظيم هو الوضع القائم . وبالتالى فإن التأثير بالوضع القائم يورث الأمراض التنظيمية القائمة الى الوضع الجديد المقترح .

(٥) الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، الدليل الادارى لمعالجة بعض المشكلات التنظيمية بالوحدات المختلفة يناير ١٩٨٨ .

راجع الدليل لمزيد من التفاصيل الخاصة بالمشاكل وأسبابها ومقترحات العلاج .

لقد افترقت التنظيمات الجديدة الى الدراسة التحليلية الموضوعية عند التنظيم ، فان انسب أساليب التشكيل التنظيمي ما يسمى بالاسلوب التحليلي حيث يتم اخضاع الوحدة الادارية الى تحليل الاعمال وتجزئة الأنشطة الممارسة على أن يبدأ المنظم بتحديد أهداف الوحدة ، ان الدراسة العملية لمكونات التنظيم والنظرة التحليلية التي يتميز بها التطوير التنظيمي بأسلوب علمي يمثل الاسلوب الأمثل المطلوب لإعادة تنظيم الوحدات بالقطاع الحكومي .

(ب) استندت عمليات اعادة التنظيم الى الرغبة في فتح مجال التقدم الوظيفي للعاملين بالمنظمة وترقيات العاملين يتطلب أن يتم خلق مناصب لهم عن طريق التفتيت في الأنشطة أو خلق مستويات تنظيمية أكثر مما تتطلبه حاجة العمل .

من العرض السابق يتبين ان وسط تركيز الوحدات الادارية المختلفة على سرعة تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فان أعداد الاختصاصات التنظيمية للتقسيمات الرئيسية والفرعية بالهيكل التنظيمي لم يلق الاهتمام الكافي ، لذلك وردت كثير من الاختصاصات دون دراسة تحليلية وموضوعية فقد ساد الغموض في تحديد السلطات والمسئوليات للوظائف الارشادية .

لقد فقدت الاختصاصات التنظيمية شرعيتها في أن تكون المصدر الاساسي للسلطات والمسئوليات - لقد اكتفى الممارسون أو المراقبون بما ورد باللوائح المالية والادارية أو أى لوائح أخرى تتعلق بسير العمل حتى انه في كثير من الأحيان يصعب على أخصائي التنظيم اعداد الاختصاصات الموضوعية لتعارضها مع لوائح قائمة يصعب تعديلها أو العدول عنها .

ومن أهم الحلول المقترحة لحل المشكلات التنظيمية التي تسود الوحدات الادارية التي حددها الدليل الإداري الذي أصدره الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة في هذا المجال ما يلي :

ـ أن يكون استحداث التقسيمات التنظيمية أو تعديلاتها انعكاسا لاحتياجات فعلية للوحدة ومتناسبة مع عبء العمل وحجمه فيها ومثال ذلك تغيير الهدف ، اضافة اختصاصات جديدة ، ادماج أنشطة ، وجود عيوب تنظيمية مثل اتساع نطاق الاشراف أو طول خط السلطة أو ازدواج الاختصاصات وعدم التنسيق ، وأن تكون تلك التعديلات بهدف تطوير الوحدات التنفيذية لايهدف خلق مناصب رئيسية للترقية .

— مراعاة تحقيق مبدأ التخصص على مستوى التقسيمات التنظيمية الفرعية وفي ذات الوقت تحقيق مبدأ التكامل على مستوى التقسيمات التنظيمية ومراعاة نطاق الاشراف المناسب الذى يمكن القيادات الادارية من تادية اعمالها والسيطرة عليها بكفاءة تامة .

— التركيز والاهتمام بصياغة اختصاصات التقسيمات التنظيمية بصورة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا بحيث تظهر دور كل تقسيم تنظيمى دون لبس أو ازدواج مع التركيز على اختصاصات الرئيس الفنية بكيفية أداء العمل واجراء المتابعة الفنية ، واختصاصات تحديد كميات العمل بالمواصفات الفنية المحددة مع تحديد متى يؤدي العمل ؟ وأين يؤدي العمل ومن يؤدي العمل ؟

ثانيا المشكلات المتعلقة بالبيئة الوظيفية :

وإذا ما حددنا فى شىء من الایجاز بأن مكونات البيئة الوظيفية فى أى وحدة ادارية تتمثل فى الآتى :

— القيادات الادارية (الرؤساء) .

— القوى العاملة (المروسين)

— نظم وسياسات الأفراد

فانه يمكن أن نلقى الضوء على كل من هذه العناصر فى علاقتها بنظام ترتيب الوظائف .

١ - بالنسبة للقيادات الادارية :

تتمثل القيادات الادارية فى شاغل وظائف الادارة العليا وهى القيادات التى تملك سلطة اصدار القرارات المتعلقة بالتنظيم وتسيير العمل الادارى بالمنظمة ، ولا شك ان كفاءة وفعالية أى منظمة فى تحقيق اهدافها يتوقف الى حد كبير على نجاح تلك القيادات الادارية فى الالتزام وتحمل مسئولياتهم المحددة فى اطار التنظيم .

وإذا كانت مؤشرات انجاز مشروعات ترتيب الوظائف فى ظل العمل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة لم تتعد ٥٠٪ تقريبا على مستوى كافة الوحدات الحكومية ، فان ذلك مرجعه الى عامل تقاعس القيادات العليا فى تلك الوحدات عن الاشراف الفعلى على تنفيذ النظام واعطائه الدفعة اللازمة منهم وهو عامل يمثل أهم العوامل التى يقتضى

أن تتوافر في بداية العمل بنظام جديد مثل النظام الموضوعي لترتيب الوظائف .

وتعاقس القيادات العليا في الوحدات الحكومية ووحدات الحكم المحلي عن تنعيع نظام الترتيب يرجع الى أحد تلك الأسباب أو الى مضها معا وهى :

— عدم الفهم الكامل للنظام وأهميته واستخداماته .

— الخوف من تأثير مراكزهم الوظيفية من تطبيق النظام بالنقل الى وظائف أخرى أو اسناد وظائف أدنى لها بما يتفق وفتاتهم أو درجاتهم الوظيفية التى وصلوا اليها .

— ان عمل القيادات فى ظل نظام محدد المعالم بتوصيف دقيق للوظائف ومسارات واضحة للتحرك للوظائف الأعلى يحد من السلطات التنفيذية للقيادات بالنسبة للمعاملين وهى أهم ما يميز النظام الشخصى .

٢ - القوى العاملة :

يمثل الأفراد بالمنظمة عنصرا هاما من عناصر الانتاج ، لذلك كان يقتضى من القيادات العليا أن تقوم بتهيئة العاملين بالمنظمة نحو قبول نظام ترتيب الوظائف وذلك عن طريق الاقتناع بجدوى وأهمية استخداماته فى تحقيق العدالة بين العاملين من ناحية وزيادة الانتاجية من ناحية أخرى .

ونظرا لأن التهيئة النفسية للعاملين بعدد كبير من الوحدات الادارية لم تكن على المستوى المطلوب أو لم يغطن اليها المسئولون عن تنفيذ النظام . لذلك فقد واجه نظام ترتيب الوظائف مقاومة من العاملين تمثلت فى التعاقس عن الاشتراك الايجابى كل فى موقعه لالانتهاء من العمليات التنظيمية وعمليات التوصيف التى يتطلبها النظام فى التوقيت المناسب — وقد جاءت مقاومة العاملين فى اطار ميل الأفراد نحو مقاومة التغيير ، فقد اعتاد العاملون النظم الشخصية وقوانين الاصلاح الوظيفى والرسوب الوظيفى وهم الآن يخشون النظام الجديد انطلاقا من مظنة أن هذا النظام الجديد يقيد حركات الترقية لضرورة وجود وظائف ممولة وشاغرة أعلى يمكن الترقية اليها والعاملون لم يمتادوا هذا النمط فى الترقيات ، كما أنه يقيد الحركة فى الانتقال من وظيفة الى أخرى أو من موقع الى موقع لوجود ضوابط لهذه التحركات تتعلق بوجود وظيفة من ذات النوعية حتى يمكن النقل اليها . . .

وفى الوحدات التى نفذت نظام الترتيب فى ظل القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ أو فى ظل القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة

فقد تلاحظ فتور حماس الأفراد نحو الالتزام بأحكام الموضوعية في كافة التصرفات الوظيفية لما أحس به الأفراد في التطبيق العملي من أوجه قصور لم تكن في صالح النظام

فقد لمس العاملون على سبيل المثال أن مشروعات « تسكين » العاملين كانت أمور صورية لم تنل الرعاية الكاملة - فقد ظل عدد كبير في مواقعهم الوظيفية رغم أن وظائفهم في مشروعات التسكين مقارة لذلك خاصة في بداية العمل بهذا النظام وفي السنوات الأولى منه كما كان لبقاء بعض القيادات الاشرافية المباشرة في مواقعهم رغم عدم استيفائهم لاشتراطات شغل الوظائف خاصة ما تعلق بالمؤهل الدراسي والذين طبق في شأنهم الفقرة الرابعة من المادة التاسعة من قرار الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ كان لبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم أثره السلبي لتطالع بعض العاملين لشغل هذه الوظائف .

وإذا انتقلنا الى الأفراد العاملين في وحدات التنظيم والإدارة فإن هؤلاء الأفراد يمثلون عنصرا هاما في كافة مراحل انشاء وتنفيذ ومتابعة نظام ترتيب الوظائف ، فهؤلاء العاملون علاوة على أنهم المسئولون عن انجاز تلك المراحل فانهم دعاء للنظام من خلال التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بوحدةاتهم .

ولكن قد أثبت الواقع ان وحدات التنظيم والإدارة بالوزارات والمصالح والهيئات ووحدات الحكم المحلي تفتقر الى الكوادر والخبراء بالمعد الكافي الذي يمكن تلك الوحدات من القيام بالدور المحدد لها .

ان عددا كبيرا من وحدات التنظيم والإدارة بالوزارات والهيئات ومديريات التنظيم والإدارة لم يتم تدريب الأفراد بها على انجاز عمليات التنظيم والترتيب المطلوبة منهم لذلك افتقرت تلك الكوادر الى القدرات والمعارف المطلوبة لانجاز مشروعات ترتيب الوظائف .

كما كان عدم التعاون والمشاركة الفعلية بين مسئولى وحدات التنظيم ومسئولى شئون العاملين بالوزارات والهيئات ووحدات الحكم المحلي له آثار سلبية على العمليات التنظيمية التي تمت بهذه الوحدات حتى ان عمليات التوصيف والتسكين لم تكن على المستوى المطلوب - وقد جرى العمل على تطويرها خلال السنوات التالية لاعتمادها مما يتطلب الأمر استصدار عدد كبير من قرارات استحداث الوظائف وإعادة التقييم وبذلك فقدت الهياكل التنظيمية التكامل المنشود لكثرة هذه التعديلات في غيبة رؤيه تنظيمية شاملة .

٣ - نظم وسياسات الأفراد :

عادة ما تعكس نظم وسياسات الأفراد هوية النظام المتبع في مجال ترتيب الوظائف فيما اذا كان نظاما شخصيا أم موضوعيا .

وتطبيق نظام الترتيب الموضوعي في القطاع الحكومي في مصر يتطلب من القائمين على انشاء النظام وتنفيذه جهدا كبيرا لاجداث انتقال تدريجي من نظام شخصي يسود الخدمة المدنية لمدة تزيد عن خمسين عاما الى نظام موضوعي محدد الملامح والاستخدامات .

ففي نظرة الى الماضي يتبين ان التعيين قبل ثورة يوليو عام ١٩٥٢ كان يسوده المحسوبية والجزبية ثم بدأت عوامل شخصية غير موضوعية تتدخل في اجراءات التعيين لشغل الوظائف بالمسابقات خاصة بعد ما تم الفاء ديوان الموظفين الذي - كان يضمن الحيدة في التعيين حيث كان الاختيار يتم عن طريق ديوان الموظفين بعيدا عن الوحدات المعنية وفي ضوء اختبارات تحريرية ٠٠ ثم انتقل الامر منذ عام ١٩٦٢ الى التزام الدولة بتعيين الخريجين فاصبح التعيين يتم بصورة جماعية انطلاقا من المسئوليات الاجتماعية للدولة ٠٠

هذه الصورة المعروضة لظروف عملية التعيينات في القطاع الحكومي تكشف عن ان الانتقال من هذا الأسلوب الى الأسلوب الموضوعي في التعيين يتطلب انتقالا تدريجيا وبمراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة ٠٠

كما كان بقاء أسلوب الاعلان عن الوظائف الشاغرة كما هو عليه دون أية استفادات من عمليات توصيف للوظائف واشتراطات شغلها .

كما ظلت عمليات التدريب واختيار المتدربين واعداد البرامج التدريبية في الوحدات كما هي عليه دون أية تطورات تنطلق من الاستفادة مما يقدمه نظام ترتيب الوظائف من معلومات لترشيد عمليات تحديده الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة العملية التدريبية ٠٠

لقد ظلت القرارات الادارية التي تتعلق بمسائل شئون التوظيف تصدر دون مراعاة لفلسفة نظام ترتيب الوظائف ٠٠ فكثيرا ما تصدر قرارات تعيين ، نقل وقرارات نذب دون ان تحدد الوظائف المطلوب شغلها بالتعيين أو بالنقل وبالنذب كما ان كثيرا من قرارات النقل والنذب تتم لشغل وظائف في مجموعات نوعية مغايرة للمجموعات النوعية التي تنتمي اليها وظائف المطلوب نقلهم أو انتدابهم ٠٠

كما لم يتأكد بعد تطبيق مبدأ المداورة في نسيج العمل اليومي وبذلك فقد نظام ترتيب الوظائف في عدد كبير من الوحدات الادارية الارتباط العضوى بين عناصر النظام وبذلك كانت النتائج ليست على المستوى المطلوب وهكذا شجبت هوية النظام في عقول الأفراد ..

لقد كانت الفترة الماضية منذ عام ١٩٦٤ ، منذ ان عرفت أحكام قانون العاملين المدنيين نصوص العمل بأحكام ترتيب الوظائف وحتى البدء بالفعل بأحكام هذا النظام أثناء العمل بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، هي فترة انتقالية استوجبتها تلك الظروف التاريخية التى مرت بها الوحدات الادارية .

وبعد أن بدأ بالفعل تنفيذ نظام ترتيب الوظائف في وحدات القطاع الحكومى فإن هذا النظام بدأ يواجه نوعا جديدا من المشكلات والمعوقات التى تؤثر سلبيا فى نتائج النظام وتعمل على عدم تحقيق أهدافه الرئيسية وتحقيق الأهداف التى تنشدها ادارة الأفراد نحو الارتقاء بالأداء الحكومى ورفع كفاءة التنظيمات الادارية وأهم تلك المشكلات والمعوقات هى ما يتعلق منها بالمشكلات التنظيمية ومشكلات ارتباطت بأسلوب توصيف وتصنيف وتقييم الوظائف بالوحدات الادارية والتى سيرد عرضها فيما بعد .

المبحث الثالث

المشكلات المتعلقة بأسلوب توصيف وتقييم الوظائف وتسكين العاملين

أولا : المشكلات المتعلقة بأسلوب توصيف الوظائف

يرتكز فكر نظام ترتيب الوظائف الموضوعى فى مصر على عدة ركائز اساسية تتمثل فى الآتى :

- ١ - الوصف التحليل للوظائف .
- ٢ - التصنيف النوعى للوظائف .
- ٣ - تقييم الوظائف بطريقة التدرج .

وإن تلك الركائز الثلاث تمثل فى مفهوم النظام العمليات التشغيلية للنظام الموضوعى لترتيب الوظائف ، ويقتضى بطبيعة الحال أن تتم العمليات المذكورة بكفاءة تامة .

ولقد واجه نظام ترتيب الوظائف سوء التطبيق على مستوى ركائزه الثلاث وفتناول مظاهر سوء التطبيق على مستوى تلك الركائز الأساسية للنظام وهى :

١ - مشكلات توصيف الوظائف

يمكن تلخيص مشكلات توصيف الوظائف فى النقاط التالية :

- البيانات والمعلومات التى تمثل ركيزة الوصف التحليل لم تكن متوفرة بالقدر وبالتوقيت المناسب ، كما أن أسلوب جمع هذه المعلومات لم يكن أسلوباً علمياً .
- الاستمانة ببطاقات وصف سابقة لم تعد فى ضوء معايير ترتيب الوظائف المعمول بها الآن - كما لم يحسن مواضعها بأسلوب دقيق .
- لم يتوفر لدى الوحدات الادارية الأشخاص القادرون على عملية التوصيف بأسلوب علمى فى مرحلة الكتابة والتحليل ، ولقد أسفرت المشكلات السابقة عن أن نظام الترتيب فقد اول ركيزة له فلم تعد بطاقة الوصف هى مصدر القرارات التى تتعلق بشئون التوظيف ، وإن الأمر يحتاج الى دراسات تحليلية لكافة وظائف الوحدات الادارية باستخدام أسلوب التحليل الموضوعى القائم على أسس علمية ابتداء من تصميم استقصاء وحتى كتابة الوصف .

٢ - مشكلات التقسيم النوعى للوظائف :

- (١) تقوم فكرة المجموعات النوعية على مبدأ التخصص ، وتكوين مجموعة نوعية مرتبط بآن يكون شغل وظائفها بنوع واحد من التأهيل الدراسى وبنوع واحد من الخبرة النوعية .

ولكن التطبيق أسفر عن أن كثيراً من المجموعات النوعية ، التى تضمنتها جداول ترتيب وظائف الوحدة ، يشغل وظائف المجموعة النوعية بها أكثر من ثلاثة أو أربعة أو خمسة مؤهلات دراسية وبذلك تضمنت وظائف مثل هذه المجموعة عبارة « مؤهل عال مناسب » ومن أمثلة هذه المجموعة مجموعة وظائف المكتبات والوثائق ، مجموعة وظائف التنمية

التنمية الادارية ، مجموعة وظائف الفنون ، لقد تحولت المجموعة النوعية بمباراة : مؤهل عال دراسي ، الى مجموعة عريضة تفقد المجموعة الغرض من انشائها .

(ب) كما تقوم فكرة المجموعة النوعية على أنها تقسيم بتنظيم الوظائف التي تتشابه الى حد كبير في طبيعة الأعمال ونوعها لتحقيق استخدامات محددة منصوص عليها في المادة ٤ من احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف الصادرة مع القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف .

ولكن التطبيق كشف عن أن بعض المجموعات النوعية بوحدة الدولة المختلفة تضم وظائف غير متجانسة وغير متشابهة مما يؤدي الى صعوبة بالغة في تحقيق استخدامات فكرة المجموعة النوعية بدرجة عالية حيث يتعذر مثلا تحديد مجالات الخبرة النوعية كما يتعذر إلحاق الوظائف بها كما يتعذر وهو الأمر الأهم - تحقيق الهدف من المجموعة النوعية باعتبارها وحدة متميزة في مجال التمييز والترقية والنقل والنسب والاعارة .

ان الأمثلة كثيرة على ادراج وظائف غير متجانسة داخل مجموعة نوعية واحدة ، فوظائف المترجمين مدرجة ضمن وظائف المجموعة النوعية لوظائف الفنون التي تتدرج بها وظائف الطباعة ووظائف الفنون بمختلف أشكالها من فنون تشكيلية أو فنون شعبية

كذلك ادراج وظائف سائق بالمجموعة الحرفية لوظائف الحركة والنقل مع وظائف عامل سويتش وذلك رغم اختلاف نوعية الخبرة .

وادراج وظائف غير متشابهة داخل اطار مجموعة نوعية واحدة هو مظهر من مظاهر سوء التطبيق ولم يكن نتيجة لعيوب في تعاريف المجموعات النوعية التي وردت بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ . حيث انه من المفترض أن تعاريف المجموعات النوعية بهذا القرار هي أطر عريضة تستمد كل جهة منها ما يناسبها في التقسيم النوعي فإذا ما تبين للمستولن ان ادراج بعض الوظائف مع وظائف أخرى مضارة لها سيترتب عليه الخروج عن الغرض من أفراد مجموعة نوعية نظرا . لاطبيعة الخاصة لتلك الوحدة كان يقضى عليهم استحداث مجموعة نوعية يتفق وطبيعة هذه الوحدة خاصة ان قرار رئيس الجهاز سالف الذكر المتضمن أحكام معايير ترتيب الوظائف قد تضمن في المادة الثالثة منه جواز استحداث مجموعات نوعية بخلاف ما ورد من مجموعات نوعية بمينة بالقرار .

لقد اتبعت بعض الوحدات هذا الأسلوب فشلا عند اعداد جداول وبطاقات وصف وظائف اتحاد الإذاعة والتليفزيون فقد تبين أنه يتعذر ادراج وظائف المذيعين والمخرجين والمصورين وأخصائى الديكور فى مجموعة واحدة تسمى وظائف الفنون ، لقد استحدثت لكل مجموعة من الوظائف المتماثلة مجموعة نوعية مناسبة ، وبالتالي تم استحداث مجموعة نوعية لوظائف المذيعين ومقدمى البرامج ومجموعة نوعية لوظائف الإخراج والمونتاج ومجموعة نوعية لوظائف التصوير ، ومجموعة نوعية لوظائف الديكور ، ومجموعة نوعية لوظائف الفنون ، ومجموعة نوعية لوظائف الاعلام

(ج) من الثابت ان المجموعة النوعية وحدة متميزة فى مجال شئون الجماعة، ولكن من غير الثابت أن يكون المشرع قد قصد أن تصبغ المجموعة النوعية لصيقة بالعامل طوال حياته الوظيفية أو أن يصبح العامل أسير وظائف هذه المجموعة والدليل على عدم ثبوت ذلك هو ما تضمنته المادة ٥٥ من قانون العاملين المدنيين بالدولة من جواز نقل العامل من وحدة الى أخرى اذا لم يكن مستوفيا اشتراطات الوظيفة التى يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية فى الوحدة التى يعمل بها أو اذا كان زائدا عن حاجة العمل فى وحدته وقد أيد اتجاه المشرع هذا من أن ضمن التاشيرات العامة المرافقة لقانون ربط الموازنة العامة للدولة التاشير رقم ٣٠ من تاشيرات العام المالى ١٩٨٩/٨٨ بجواز نقل العامل الى مجموعة نوعية مغايرة اذا لم يكن فى الوحدة المنقول اليها مجموعة نوعية تماثل المجموعة التى تندرج بها وظيفة العامل بالوحدة المنقول منها .

ان مشكلة التحرك من مجموعة نوعية الى أخرى داخل الجهة أو خارجها من أهم المشاكل التى تواجه حركة العمالة للاستفادة بهم من ناحية أو للانطلاق الطموح لبعض الأفراد لتغير مجالات خبراتهم فى اطار موضوعى وليس شخصيا .

فمثلا ليس من المتصور ان مهندسا بمجموعة وظائف الأمن الصناعى يركز دراسات الأمن الصناعى لا يستطيع النقل الى وحدة أخرى بوظيفة مهندس بمجموعة وظائف الهندسة حتى ولو كان هذا الشخص سيشغل وظيفة ادارة الأمن الصناعى بمجموعة وظائف الهندسة بالجهة المنقول اليها العامل .

كما ان ليس من المتصور ان ينتقل محاسب بمجموعة وظائف التنمية الادارية بموازنة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة الى جهة أخرى بوظيفة

محاسب بمجموعة وظائف التمويل والمحاسبة بحجة ان الجهة المنقول اليها العامل تتضمن مجموعة نوعية لوظائف التنمية الادارية ٠٠٠٠ !!

ان ما نود التاكيد عليه أن النظام الحالي يفترق الى مجموعة من الضوابط والقواعد تتدارك احكام نقل العامل من مجموعة نوعية الى أخرى بما يضمن الموضوعية في النقل من ناحية ويضمن توفير قدر من حرية الحركة للعائلة في اطار الخبرات التي يحتاج الأفراد اليها فيما بين الأنشطة المتماثلة او التي تحقق هدفا واحدا داخل المنظمة دون الاخلال بفكرة المجموعة النوعية باعتباره القاعدة الأساسية .

ثانيا : مشكلات تقييم الوظائف :

لقد نصت معايير الوظائف بالفقرة « هـ » من المادة الأولى من احكام ترتيب وتوصيف الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ على تحديد الدرجة المناسبة التي تلحق بها الوظيفة في ضوء وصف الوظيفة وتعريف الدرجات والمسميات الرئيسية للوظائف التي تضمنتها كل درجة وذلك باستخدم طريقة التقييم بالتدرج .

وطريقة التدرج - بصفة عامة - تركز على الركينتين التاليتين :

(أ) الركنة الأولى : مقياس للتقييم واضح ودقيق لتعاريف الدرجات المالية .

(ب) الركنة الثانية : وصف جيد موضوعي كاشف عن مدى تواجده عوامل التقييم في الوظيفة بطريقة وصفية وموضوعية ، وتتم الطريقة بمقابلة وصف الوظيفة بمقياس التقييم ، وتقييم الوظيفة بالدرجة المالية والتي تتطابق فيها عناصر التقييم بالدرجة المالية مع عناصر التقييم بوصف الوظيفة .

وقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ متضمنا تعاريف الدرجات المالية بدءا من الدرجة السادسة وحتى الدرجة الممتازة وهي تعاريف على درجة جيدة من الوضوح ودقة التعبيرات الوصفية لدرجات عوامل التقييم التي وردت بالمادة الأولى من احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف بالفصل الأول من قرار رئيس الجهاز سالف الذكر .

اما ما يتعلق بوصف الوظائف فقد كشفت هذه الدراسة في فصولها المختلفة عن أن توصيف الوظائف بالوحدات الحكومية قد تم بطريقة غير علمية في كافة مراحل الوصف التحليلي للوظائف وبالتالي فان أية نتائج

لعمليات - التقييم هي نتائج مشكوك في موضوعيتها ويحتاج الامر الى اعادة النظر في الركيزة الثانية من ركائز طريقة التدرج التي تتعلق باهمية أن يكون الوصف على درجة عالية من الموضوعية والدقة وان تتم بطريقة علمية مع تطوير الركيزة الأولى التي تتعلق بقياس التقييم بما يتماشى مع التطوير المنشود في عمليات الوصف التحليلي لوظائف .

ثالثا : مشكلات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (التسكين)

وردت قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بالمادة التاسعة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .
وقد قامت الوحدات الادارية بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة في ضوء أحكام قرار رئيس الجهاز سالف الذكر .

ولقد كانت أهم المشاكل التي واجهت عمليات التسكين مشكلة العاملين الذين يشغلون وظائف فنية الا ان درجاتهم بالموازنة مكتبيية أو الحالة العكسية عاملون يشغلون وظائف مكتبيية ودرجاتهم بالموازنة فنية مثلما كان عليه الامر بهيئة المطابع الأميرية لقد ظلت هذه الأوضاع قائمة حيث تركزت للزمن لتصفيتها .

ففى احدى الدراسات التى أعدها مديرية التنظيم والادارة باحدى المحافظات عن مدى الموازنة بين العاملين وبين تأهيلهم العلمى وبين الوظائف المسند اليهم مباشرة مسئولياتها ، فقد كشفت الدراسة عن مخالفة وحدات الحكم المحلى بالمحافظة أحكام المادة ١١ من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين حيث يوجد حالات عديدة من العاملين بالمحافظة يشغلون وظائف مغايرة للوظائف المسكنين عليها طبقا لقواعد التسكين « الواردة بالمادة ٩ من قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف وبذلك أصبحت قرارات التسكين لا تعبر بأية حال عن الوظائف الممارسة ومن هذه الحالات الأمثلة التالية :

- حالات عاملين من حملة دبلوم صنايع معينين فى وظيفة معاون فنى رابع بمديرية التربية والتعليم وندبهم للقيام بوظائف التدريس الابتدائى لحصولهم على دبلوم معلمي تربوى .
- حالة مدير ادارة خدمة المواطنين بمديرية الشؤون الصحية والمنتدب على وظيفة مدير ادارة التخطيط والمتابعة وهي وظيفة من وظائف المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى بجدول ترتيب وظائف المديرية .

— حالات عاملين من المسكنين على وظائف المجموعة المكتبية ويشغلون بالفعل وظائف رؤساء شئون العاملين بالمجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية .

— حالات عاملين من المسكنين على وظائف خدمات معاونة ويمارسون وظائف حرفية صائق ، كهربائي

ولكن مازالت حالات أخرى تم تسكين شاغليها بوظائف مغايرة لخبراتهم ومؤهلاتهم الدرامسية - وقد تكون هذه الحالات قد حدثت عن طريق الخطأ أو لتطبيق قواعد معينة ... ولكن في النهاية لم يتحقق هدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب في كافة هذه الحالات (*) .

لذلك فان الباحث يرى ان الأمر يتطلب صدور قاعدة قانونية تجيز تصويب أوضاع التسكين الخاطيء بهدف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو تصويب أوضاع وظيفية ستترتب على أية تعديلات تنظيمية أو وظيفية بحيث يكون الهدف هو تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف وليس الهدف هو الالتزام بلائحة أو نص يحدد بالمنظمة عن تحقيق أهداف النظام .

رابعا : عدم ربط الوظائف بمقررات وظيفية :

يقدم نظام ترتيب الوظائف حصرا كاملا للوظائف بالمنظمة في اطار واضح من مسميات الوظائف ، الدرجة المالية التي تعكس تقييم الوظيفة ، المجموعة النوعية للوظيفة التي تعكس الخبرة النوعية .

وينقص هذه الصورة بعلبية الحال تحديد اعداد الوظائف التي تمثل الاحتياجات من الوظائف المستقبلية في الأجل القصير (مدة سنتان) أو في الأجل المتوسط (من ٣ الى ٥ سنوات) ، وهذه الأعداد التي تمثل الاحتياجات المستقبلية وهو ما نسميه « المقررات الوظيفية » .

ان الواقع مازال حتى الآن يكشف عن أنه لم تقتزن جداول وظائف الوحدات المختلفة بمقررات وظيفية لما لهذا الربط من أهمية بالغة في مجالات التخطيط للعرض والطلب من القوى العاملة على مستوى الوحدة وعلى المستوى القومي .

(*) مذكرة بتاريخ ١٩٨٨/٦/٥ واردة من مديريةية التنظيم والادارة المذكورة تحت رقم ٢٥٢٠ في ١٩٨٨/٦/٦ مرسلة الى السيد / رئيس الادارة المركزية لشئون مديرية التنظيم .

وفي ظل عدم وجود معدلات أداء ومقررات وظيفية بمختلف وحدات الدولة فإنه يتعذر وضع سياسات لتمويل الوظائف على أسس علمية لافتقار هذه السياسات للركائز الأساسية التي يقتضى أن يعتمد عليها في تمويل الوظائف بموازات الوحدات ، وبذلك يصبح عدم وجود مقررات وظيفية أحد المشاكل التي يقتضى الاسراع في حلها لزيادة فاعلية نظام ترتيب الوظائف في علاقته بمجال تخطيط القوى العاملة حيث يتطلب أن تتكامل سياسات الأفراد وتترابط بكافة النظم والسياسات الادارية الأخرى بالمنظمة لتحقيق نتائج ملموسة نحو تحقيق أهداف زيادة الانتاج وزيادة فاعلية أداء الوحدات الحكومية .

ورغم كل هذه المشكلات التي واجهت نظام ترتيب الوظائف في القطاع الحكومي إلا أنه يمكن أن نعرض أهم ما حققه نظام ترتيب الوظائف في وحدات القطاع الحكومي :

١ - لدى الجهاز بطاقات وصف وظائف تشمل تسجيلاً لأعمال تلك الوظائف فيما تضمنته من واجبات ومسئوليات وما تتطلبه من مواصفات لشغلها وإذا كان بعض أو كثير من هذه البطاقات أعد بصورة اجمالية لتحقيق الهدف من اعدادها إلا أن الأعمال أصبحت محددة بصفة رسمية بدلا من تحديدها طبقاً لرغبة وإرادة الرئيس في العمل وهي الرغبة التي تكون متحيزة أو غير سليمة في بعض الأحيان سواء بقصد أو بغير قصد .

٢ - أصبح لكل وحدة وظائف محددة (وإن اختلفت صور هذا التحديد) تحدد ملامح هيكلها الوظيفي وتصور إلى حد ما صعوبة الأعمال التي تمارس حيث المستويات الوظيفية التي تضمنتها جداول ترتيب وظائف الوحدة .

٣ - مما يوضح العلاقات الوظيفية بين شاغل الوظائف المختلفة نوعاً ومستوى لدى الجهات بطاقات وصف للوظائف تحدد اشتراطات شغلها وما تتطلبه من قدرات وخبرات ومهارات وإن كان الأمر يحتاج إلى دراسة لتصبح بعض المطالب بما يتفق وموضوعية شغل الوظيفة .

٤ - أصبحت بطاقات وصف الوظائف في متناول المختصين والمديرين لاستخدامها كأساس في تطبيق كثير من إجراءات شئون الخدمة على أساس سليم .

٥ - حققت جداول ترتيب الوظائف ربطاً - الى حد ما - بين البناء التنظيمي للوحدة وبين الوظائف حسب مستويات تقييمها والتي شملت هذه الجداول المعتمدة •

٦ - توفر لدى الجهات الكم من المعلومات والبيانات والمعارف والأسس التي يمكن أن تستخدم بفعالية في تطوير النظام الوظيفي بها في ضوء ما أسفرت عنه التجربة الفعلية في هذا الميدان •

الباب الثالث

**نظام الادارة بالاهداف اسلوب لتطوير نظام
ترتيب الوظائف في جمهورية مصر العربية**

يتناول هذا الباب عرضاً لمفهوم الإدارة بالأهداف ، والباحث في تحديد هذا المفهوم يبحث عن الجوانب التي تتعلق بموضوع البحث ، فالإدارة بالأهداف منهج متعدد الجوانب تناوله الباحثون من زوايا عديدة وفي هذا البحث نحاول التأكيد على مفهوم الوظيفة والهدف منها وعلاقتها الأفقية والرأسية بشيرها من الوظائف في ظل منهج الإدارة بالأهداف ، وتحديد تلك العلاقات ، وهذا المفهوم للوظيفة يلقي الضوء على نقاط الالتقاء بين نظام الإدارة بالأهداف ونظام ترتيب الوظائف .

وفي سبيل الوصول الى ما قصدناه فقد تناول الباب الثالث أهم خصائص ومزايا الإدارة بالأهداف في مجال الوظائف ، اذ تقدم رأياً في كيفية الاستفادة من مزايا الإدارة بالأهداف لتطوير نظام ترتيب الوظائف من أجل تطوير النظام الوظيفي في مصر .

وفي الفصل الأول : عرضنا أهم السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف والنتائج في مجال الإدارة وقدمنا رؤية لمنهج إدارة الأفراد في ظل العمل بالإدارة والنتائج بالمنظمة .. وهذا المدخل كان ضرورياً للوقوف على ما تقسمه نظرية الإدارة بالأهداف من مفاهيم هادفة لإدارة الأفراد في مبحثين أساسيين :

المبحث الأول :

مفهوم وأهمية الإدارة بالأهداف والنتائج .

المبحث الثاني :

الإدارة بالأهداف منهج لإدارة الأفراد .

وفي الفصل الثاني : حددنا العلاقة العضوية بين نظام الإدارة بالأهداف والنتائج وبين النظام الموضوعي لترتيب الوظائف ، وتوصلنا الى نقاط الالتقاء بين النظامين وحددنا أسلوب كيفية الاستفادة بنظام

الإدارة بالأهداف والنتائج لتطوير أهداف نظام ترتيب الوظائف وتطوير
العمليات التشغيلية به .

وحتى تحقق استخدامات نظام الترتيب أهدافه كنظام ننشده فيه
تنظيم شئون الأفراد لا من خلال التركيز على النشاط فحسب ولكن من
خلال التأكيد على أهداف الوظائف .

وقد شمل هذا الفصل المبحثين التاليين :

المبحث الأول :

العلاقات المضموية بين الإدارة بالأهداف والنظام الموضوعي لترتيب
الوظائف .

المبحث الثاني :

أمناليب تطوير وتحسين أساسيات وركائز النظام الموضوعي
لترتيب الوظائف .

الفصل الأول

مفهوم وأهمية الإدارة بالأهداف في مجال إدارة الأفراد

يتناول هذا الفصل أهم خصائص ومزايا الإدارة بالأهداف والنتائج في مجال إدارة الأفراد حيث عرض الفصل رؤية لمنهج إدارة الأفراد في ظل العمل بمدخل الإدارة بالأهداف والنتائج .
وقد شمل هذا الفصل المبحثين التاليين :

المبحث الأول :

مفهوم وأهمية الإدارة بالأهداف والنتائج

المبحث الثاني :

الإدارة بالأهداف والنتائج منهج لإدارة الأفراد

المبحث الأول

مفهوم وأهمية الإدارة بالأهداف والنتائج

١ - تمهيد :

لقد كان أول من نادى بالإدارة بالأهداف هو الأستاذ بيتر دراكر عام ١٩٥٤ في كتابه « الإدارة في التطبيق » (١) .

(١) الأستاذ بيتر دراكر هو أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة نيويورك ومالك كتاب « The Practice of Management » .

• ولقد كانت وجهة نظر « دراكر » أن منشأة الأعمال تحتاج الى « مبدأ ادارة يفسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسئولية ، وفي نفس الوقت يعطى توجهها بوحدة الرؤية الشاملة ، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة ، ان المبدأ الوحيد الذى يمكن أن يحقق ذلك هو الادارة بالأهداف والرقابة الذاتية (١) • Management by Objectives and Self-Control

والادارة بالأهداف فلسفة للادارة تقوم على مفاهيم وافتراسات جديدة لدوافع الانسان على العمل وسلوكياته ، وهى بهذه المفاهيم تعالج عيوب الأساليب السابقة عنها فى مجال الادارة •
وإذا ما تعرضنا فى مجاله لتطوير الأساليب الادارية السابقة عن الادارة بالأهداف فانه يمكن ان نشير الى النماذج أو النظريات التالية :

١ - نظرية البيروقراطية (**) Bureaucracy Theory

فى ألمانيا ، قدم ماكس فيبر (١٨٦٧ - ١٩٢٠ م) Max Weber أول دراسة تحليلية لنمط العلاقات الرشيدة فى بناء التنظيمات فى أوائل القرن العشرين •

وقدم فيبر نموذجاً تحليلياً لتنظيم ميكانيكى أطلق عليه اسم « التنظيم البيروقراطى » الذى يعتمد على العلاقات القانونية الرشيدة واعتبره مثالا للرشد الذى يمكن أن تبلغه التنظيمات اذا أردت أن تغلب على التحيز الانسانى (٢) • ولقد قدمت النظرية البيروقراطية فى الادارة سمات أساسية لها تتميز بها عن غيرها من النظريات وهى :

(١) Drucker, The Practice of Management.

نظراً من : د • سيد الهوارى ، الإدارة بالأهداف والتناجح ، القاهرة مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ص ٦١

(★ ★) راجع فى مفهوم النظرية البيروقراطية والنظريات الأخرى فى الفكر الإدارى ومدارسه :

- ١ - د • عبد الحميد بهجت فايد ، أصول الإدارة والتنظيم ، مطبعة عابدين ٨٢ •
- ٢ - د • متول السيد متول ، تطور الفكر التنظيمى ولغاية الإدارة مراجعة الدكتور • سميدق عفيفى ، سلسلة العلوم الإدارية ١٩٨٦ م •
- ٣ - د • على السلى ، تطور الفكر التنظيمى ، مكتبة غريب •
- (٢) د • حسين حمادى ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٢ •

- التخصص الدقيق وتقسيم العمل في خلال مجال محدد لاختصاصات الوظائف .
- التنظيم المستمر . والتسجيل الكتابي للقواعد والقرارات الادارية .
- تنظيم الوظائف يتبع مبدأ التسلسل الرئاسي .
- السلوك التنظيمي الرشيد للفرد .
- الالتزام والانضباط من خلال المفاهيم والقواعد القانونية والأحكام اللاحقة .
- التدريب التخصصي مرتبط بالرشد في الأداء .
- تقاضى شاغل الوظيفة مرتب نقدي .
- فصل ملكية التنظيم عن الملكية الخاصة لشاغل الوظائف .
- الوظيفة ليست حكرا لمن يشغلها .
- الخدمة تطوعية بالتعيين ، والترقية بالأقدمية أو الجدارة .
- الرئيس الأعلى للتنظيم ، رئيس غير بيروقراطي لتنظيم بيروقراطي حيث يكون تعيينه بالانتخاب أو الوراثة واختصاصاته محددة قانونا .

لقد كانت حصيلة التجربة بمرور السنين على نموذج البيروقراطية ان وضعت المنظمات لذاتها نمطا من العلاقات الرشيدة داخلها أحاطتها بمجموعة من القواعد والأحكام والإجراءات سميا وراء التنظيم الدائم ، وكانت النتيجة الطبيعية لبناء التنظيمات بهذا المنهج الذي وضعه فيبر ان حقق التنظيم الاستمرارية لكنه عجز عن تحقيق الأهداف ، وعجز التنظيمات عن تحقيق الأهداف والنتائج كان لمجرد أن التنظيم صمم بمنطق الاهتمام بالمدخلات Inputs في حين انه كان يقتضى على المنظمين أن يفكروا أولا في المخرجات outputs

ونحو التركيز على الأهداف والنتائج والمدخلات والمخرجات لا نستطيع أن نهمل ان النظام البيروقراطي المتكامل له مزايا عديدة تتمثل في التخصص والدقة والسرعة والاستمرار في الوضع والوحدة والخضوع للرئاسة ، وتخفيض التكلفة الانسانية والاقتصادية للعمل ، وتخفيض الصراعات بين الأفراد . ولكن في ذات الوقت فان منطق الأهداف والنتائج لا يحقق فقط المزايا التي تحققها البيروقراطية ولكن

تحقق بجانب مظاهرها مزايا أشمل وأفضل وأعمق عندما يطرح هذا المنطق مبادئه في المشاركة في وضع الأهداف وتقويم الأداء وتحسين الانتاجية .

٢ - نظرية الادارة العلمية Scientific Management Theory

ظهرت حركة الادارة العلمية في أمريكا في بداية القرن العشرين حيث تلقت الحركة دفعها الأولي على يد فردريك تيلور (*) F. W. Taylor (١٨٥٦ - ١٩١٥ م) كنتيجة لرغبة المنظمات الأمريكية في هذه الفترة في الحصول من العاملين على أكبر انتاج لما ساد السوق في أمريكا من زيادة في الطلب لزيادة السكان وقدم المهاجرين واتساع أسواق التصدير ، لذلك فقد كان لتطور حركة التصنيع في هذه الفترة أثر أدى الى ان المنتجين وأصحاب الأعمال يركزون على الانتاج .

وفي هذا الاطار امتنت جهود تيلور الى دراسات الحركة والزمن Time and Motion Study كما امتنت جهوده الى أنظمة الأجور ، فقدم نظام الأجور بالقطعة A Piece Rate System ثم قدم نظاماً متفرياً لأجر القطعة a differential Piece rate system

- وخصائص الادارة العلمية التي عرضها تيلور تتلخص في الآتي :
- الأساس العلمي بدلا من التجربة والخطأ .
- اختيار العمالة وتدريبهم وتعليمهم بأسلوب علمي بدلا من اختيار العامل لعمله وتدريب نفسه وصنع ما يستطيع .
- تعاون الادارة والعمال في اطار من الصدق في العلاقات والتنسيق في توزيع المسؤوليات بينهما .

٣ - نظرية التقسيم الإداري « النظرية الادارية » (**) Theoy of Departmentalization

في الوقت الذي عجزت فيه نظرية الادارة العلمية أن تقدم تفسيراً سليماً للسلوك التنظيمي في غمرة التركيز على الانتاج وطرقه ونظم

(*) في عام ١٩١١ م وضع تيلور أفكاره في كتاب أسماه مبادئ الادارة العلمية Principles of Scientific Management

(**) من أنصار هذه النظرية والذين كونوا فيما بينهم ما سمي بمدرسة العملية

The Management Process Scrool

لوثر جوليک	Luther Gulick	ليندال أورليک	Lyndall Urwick
موني ريدلي	Mouner and Reiley	هنري فايول	Henry Fayol

الأجور ، فقد كانت هناك حركة النظرية الادارية فى فرنسا تركز على ارساء مبادئ ادارية عريضة للمستويات العليا فى التنظيم ، لقد كان المهندس الفرنسى هنرى فايول H. Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥ م) أول من نادى بتطوير نظرية عامة للإدارة واستحق بذلك لقب « أبو النظرية الادارية » The Father of Management Theory

ومن مبادئ النظرية الادارية التى طرحها فايول ما يلى :

- مبدأ تقسيم العمل .
- مبدأ السلطة والمسئولية يسيران جنباً الى جنب .
- مبدأ الانضباط والجزاءات عند الخروج عن الانضباط .
- مبدأ وحدة القيادة .
- مبدأ وحدة التوجيه .
- مبدأ عدم تعارض المصلحة والأهداف الفردية مع المصلحة والأهداف الخاصة .

Subordination of Individual Interest to the Common Good

- مبدأ الأجر على قدر العمل .
- مبدأ المركزية وتدرجها حسب ظروف التنظيم .
- مبدأ التسلسل الرئاسى .
- مبدأ النظام حيث يكون لكل شئ مكان وكل شئ فى مكانه .
- مبدأ المساواة من خلال التوفيق بين الصداقة والعدالة .
- مبدأ المبادأة .
- مبدأ روح الفريق .

لقد حدد فايول مجموعة من عناصر العملية الادارية فى خمسة عناصر تتمثل فى التخطيط والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة .

٤ - نظرية العلاقات الانسانية The Human Relations

لقد عرف التون مايو Elton Mayo (١٨٨٠ - ١٩٤٩ م) الاسترالى الجنسية من خلال التجارب التى أجراها فى مصنع فيلادلفيا ما بين عامى ١٩٢٣ - ١٩٢٤ والتجارب التى أجريت فى مصنع الهورثون

التابع لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية مع زملاء له بجامعة هارفارد في الفترة من ١٩٢٧ - ١٩٣٢ م ، فقد توصل الى انه عندما تظهر الادارة نوعا من الاهتمام بالعامل فانه يشعر بالرضا وهذا يعطيه قوة دافعة على العمل بمستوى أفضل ، لقد ساعدت هذه النظرية في ظهور أهمية بيئة العمل كمصدر مؤثر في الانتاجية ، وظهور الجماعات غير الرسمية وما لها من تأثير كبير على اتجاهات العمال ونتاجيتهم .

لقد قدمت هذه النظرية الى الفكر الإداري مؤشرات هامة في المجالين التاليين (٣) :

(أ) مجال العنصر الانساني في الادارة وما يتعلق بحاجات الانسان وسلوكه ودوافعه ومحفزاته وعلاقاته مع الآخرين داخل مجموعات العمل .

(ب) مجال المناخ الاشرافي وتأثيره على سلوك جماعة العمل نحو تحقيق الاهداف وهو الامر الذي لفت الأنظار لأهمية وفاعلية القيادة .

كما حددت نظرية العلاقات الانسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي في المتغيرات الثلاث التالية :

Leadership	- القيادة
Communication	- الاتصالات
Participation	- المشاركة

ولقد كون التون مايو مع زملائه السابقين والتالين له ما عرف في الفكر الإداري بالمدرسة السلوكية حيث أصبح اتجاه السلوك الانساني في المدرسة السلوكية المعاصرة في الادارة هو امتداد لحركة العلاقات الانسانية التي بدأها التون مايو ، فقد اهتم بعض العلماء من أنصار هذه المدرسة مثل هيجو منستيربيرج Hugo Munsterberg (١٨٦٣ - ١٩١٦ م) باستخدامات علم النفس كأساس لايضاح العوامل التي تؤدي الى زيادة الانتاجية وعلاقة علم النفس ببياديين القانون والاجتماع والطب ومشروعات الأعمال ، كما اهتمت ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (١٨٦٨ - ١٩٣٣ م) بالجوانب النفسية والاجتماعية للادارة فقد نظرت الى الادارة على انها عملية اجتماعية وللتنظيم على انه نظام اجتماعي .

(٣) د. حسين حادي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٨٢ .

كما اهتم شيبستر بارنارد (Chester I. Barnard ١٨٨٧ - ١٩٦١م) بالنظرة الاجتماعية للإدارة ، حيث أشار الى أن التنظيم هو نظام اجتماعي ديناميكي يتكون من قوى تعاونية متشابكة تهدف الى إشباع حاجات الأفراد ويكون المدير هو العنصر الحاكم والاستراتيجي ويقوم بثلاثة وظائف رئيسية تتعلق بـ :

ت تحديد أهداف التنظيم :

والقيام بهذه الوظيفة يتطلب تفويض السلطة وتقسيم الخطة الرئيسية للمنظمة بحيث يعهد لكل فرد في التنظيم بجزئية منها .

— توفير الاتصالات .

— تنمية المهارات الأساسية للأفراد التنظيم .

كما كون ميلر وستار Miller & Starr وهيربرت صيمونز H. Symonds مع زملائهم المعاصرين خلال فترة الحرب العالمية الثانية وما بعدها ما سمي « بالمدرسة الكمية » حيث اهتم أنصار هذه المدرسة باستخدام الأدوات التحليلية والنماذج التي قدمت بنياديين الرياضيات والاحصاء والهندسة في تطوير علم الإدارة وحل مشكلات القرارات المعقدة .

ومع الستينات من هذا القرن فقد حدث تطور هائل في علم الإدارة Management Science وبحوث العمليات Operations Research وظهرت مناهج حديثة مثل منهج تحليل النظم System Analysis approach ومنهج نظم التخطيط والبرامج والموازنات Planning Programming Budgetine وهذه المناهج قد تكاملت فيما بينها حتى قدمت للفكر الإداري مدخلا حديثا يسمى بمدخل النظم Analysis System وهو مدخل يقوم على حقيقة مؤداها ان المنظمة وهي نظام مفتوح Open Sytenu لها كل مقومات النظام الكامل من ضرورة توافر عناصر ثلاثة أساسية حتى تؤدي المنظمة وظيفتها وتحقق هدفها . وتلك العناصر هي :

— عناصر المدخلات Inputs

— عناصر التحويل والتفاعل والتي تسمى بالعمليات التشغيلية Transaction

— عناصر المخرجات Outputs

وفى نفس الوقت فان قدرة النظام على التكيف والتوافق مع بيئته تتم فى اطار خاصية ارجاع الأثر Feedback أو ما تسمى بالتغذية المرتعة .

وتطبيق منهج النظم فى ميدان الادارى ينطوى على استخدام الاطار العام الذى توفره النظرية العامة للنظم التى قدمها عالم بيولوجى هو « فون بيرتلانفى » Von Bertalanffy . وهى النظرية التى اوجبت ارضية مشتركة بين ميادين المعرفة المتخصصة داخل ميدان الادارة ذاته او داخل ميادين البحث العلمى .

واذا كان منهج النظم منطلقا من التركيز على النتائج التى تحقق الاهداف فانه منهج جديد يختلف عن المناهج السابقة فى الفكر الادارى والتى ركزت على الأنشطة والمخلات ، وهذا الاختلاف بطبيعة الحال يتطلب اعادة تهيئة النظام الحالى البيروقراطى الذى يسود منظماتنا الحكومية أمر ضرورى اذا كان الأمر يتطلب قياس قدرة المنظمات على تحقيق النتائج ، وهذا يتطلب توجيه هذه التهيئة نحو المخرجات والنتائج التى يلزم تحقيقها لبلوغ الاهداف سواء فى تصميمه أو تشغيله (٤) .

ولقد أصبحت التهيئة الجديدة المشار اليها تعرف فى الفكر الادارى باسم الادارة بالاهداف (M.B.O.)

٢ - مفهوم الادارة بالاهداف والنتائج :

ان الادارة فى التطبيق العلمى تختلف من دولة الى أخرى وكذلك تختلف من منظمة الى أخرى ، ومصدر هذا الاختلاف هو فى حقيقته اختلاف فى درجة التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر العملية الادارية المعروفة والمتمثلة فى التخطيط والتنظيم والتوجيه ، والرقابة .

فاذا كان التركيز على أحكام عناصر التخطيط والرقابة لمصرفه الانحرافات عن الخطة وتصحيح المسار ، فان هذا النمط الادارى يكون اقرب الى نظرية الادارة العلمية .

اما اذا كان التركيز على سلوكيات الافراد وتحفيزهم ورعايتهم ومعالجة الصراعات التنظيمية ورعاية التنظيمات غير الرسمية ، فان هذا النمط يكون اقرب الى نظرية العلاقات الانسانية .

(٤) د - حسين حسنى ، مرجع سبق ذكره ص ١٩٧ -

أما إذا كان التركيز على السلطات والمسئوليات والعلاقات التنظيمية. والاجراءات واللوائح ، فإن هذا النمط الإداري يكون أقرب الى الإدارة البيروقراطية .

أما إذا كانت درجة التركيز على وضع الأهداف على كافة المستويات التنظيمية وعلى مستوى « الوظيفة » وإن تستمد القرازات من تلك الأهداف. وتكون الأهداف أصلا لكل تغيير ولكل لائحة ولكل تحسين ، فإننا نقول إن هذا النمط الإداري أقرب الى ما يسمى الإدارة بالأهداف والنتائج (M.B.O.)

لقد عرف موريسى Morrissey الإدارة بالأهداف على انها « إدارة تحوى أهدافا أو نتائج متوقعة واضحة ومحددة كما تحوى وضع برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء فى ضوء قياس النتائج (٥) ».

كما عرف جون هومبل Humble الإدارة بالأهداف على انها نظام ديناميكى يربط بين حاجة الشركة لتحقيق أهدافها الخاصة بالسرعة والنمو وبين حاجة المدير للاسهام ولتطوير نفسه ذاتيا (٦) .

ويشير هومبل الى ان الإدارة بالأهداف هى طريقة منظمة للتخطيط تعمل على التوفيق بين الأهداف القريبة والأهداف البعيدة المدى وترشيد استعمال الموارد البشرية والمادية المتاحة لبلوغ النوعين من الأهداف (٧) -

ومن أهم التعريفات العملية المفيدة ما طرحه ريدن Reddin من انها « انشاء مجالات فاعلية ومعايير فاعلية للمناصب الإدارية وتحويلها دوريا الى أهداف قابلة للقياس محددة زمنيا ومرتبطة ببعضها البعض أفقيا ورأسيا ومع التخطيط فى المستقبل (٨) » .

(٥) Morrissey, Management By Objectives and Results, Massachusetts, Addison Wesley Publishing, P. iv.

نقلا عن : د. سيد الهوى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢ .

(٦) J. Humble, How To Manage By Objectives, N.Y. : A.M.A. 1973 p. 33.

(٧) J. Humble, Management By Objectives, London Mc. Graw Hill, 1979, p. 18.

(٨) Reddin, Effective Management By Objectives, McGraw Hill Book Co., 1971, p. 12.

ومن أنسب التعريفات التي تناولها الكتاب عن الإدارة بالأهداف (*) ذلك التعريف الذي له علاقة بموضوع البحث المتضمن : أن الإدارة بالأهداف إدارة من خلال أهداف للمناصب الإدارية يتم وضعها بمشاركة بين الرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً وبمحت تكون أساساً لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ، ونظم تدفق المعلومات ، ونظم المكافآت ، والترقيات وبرامج التدريب والتطوير الذاتي والفردى والجماعى ، والرقابة الذاتية وتقييم الأداء (٩) .

ومن هذه التعاريف برزت سمات وخصائص الإدارة بالأهداف في كونها فلسفة مهيئة للنتائج Results-Oriented

وبإسهام من المديرين من طراز إدارى يتفق مع ويشبع احتياجات المجتمع الحديث حسبما أوضح رايا A. Raia ولا في كونها نظاماً ديناميكياً يربط بين حاجة المنظمة وحاجة المدير للإسهام وتطوير نفسه ذاتياً كما أوضح ذلك جون هبيل .

ولكن في كونها أسلوباً يتم به ربط المناصب الإدارية بأهداف وربط أهداف المناصب بعضها ببعض وبأهداف المنظمة ككل ، كما أوضح ذلك ريدن Reddin

وإذا كنا نميل إلى المدخل الميكانيكى لتطبيق نظام الإدارة بالأهداف بالصورة التى طرحها « ريدن » فاننا لا نهمل أيضاً الحاجة إلى المتطلبات العقلية التى يتطلبها هذا النظام فى عقول الأفراد بالمنظمات المصرية من خلال كونها فلسفة وأسلوباً للتطوير التنظيمي Organization Development

لقد أكدت بعض الأبحاث أن الإدارة بالأهداف ليست مجموعة من الإجراءات الشكلية التى تطبق ولكنها أيضاً مجموعة من المفاهيم الإدارية والسلوكية التى يجب أن تتأصل لدى الإدارة العليا ولدى المديرين والممارسين وبدون ذلك لا يمكن أن تحقق الإدارة بالأهداف النجاح

(*) راجع فى مفهوم الإدارة بالأهداف

١ - Ddiorne George, Managing By Objectives, London, Pittman

٢ - Antony Raia, Managing By Objectives, Brighton : Scott Foresman and Co., 1947.

٣ - Morriasey Ibid.

(٩) د. سيد الهوى ، مرجع سبق ذكره ص ٦٩ .

المتوقع منها (١٠) . ومن ثم يصبح منطقيا وواقعا ان يؤثر ادخال نظام الادارة بالأهداف على كافة الوظائف والأنماط الادارية .

ان هناك من الوظائف الادارية ما سيتغير تلقائيا مع تطبيق الادارة بالأهداف ومن ثم لابد من توقع ذلك وتقبله والاستعداد له ، وهناك من الوظائف الادارية والأنماط الادارية التي لابد أن تستجيب لهذا التغيير وتعيه جيدا وتهيئ نفسها له وان تتأقلم معه بل وان تدرب نفسها عليه عمليا وسلوكيا عن طريق التدخل والتدريب والتهيئة والتغيير الحديثة (١١) . وتلك هي الطرق التي يتبناها موضوع التطوير التنظيمي .

ومن الأنماط الادارية التي يشملها التغير أو التأثير بالادارة بالأهداف هي نمط السلوك القيادي ، نمط التخطيط ، نمط تفويض السلطة ، نمط التنظيم ، نمط اتخاذ القرارات ، نمط الرقابة ، وأصاليب تقييم أداء المديرين ، ونمط توصيف الوظائف ونمط الأجور والمكافآت ، وهي كلها أنماط ادارية تتعلق بوظائف المديرين .

فإذا كان نمط توصيف الوظائف يتأثر بادخال الادارة بالأهداف في منظماتنا الحكومية ، فان مجال التأثير لا يكون في مجرد كتابة وصف وظيفة أو في مجرد اتباع أسلوب أو طريقة معينة في تقييم الوظائف ، أو غيرها من العمليات التشغيلية التي تخص نظام ترتيب الوظائف ، وانما يكون تأثير نظام ترتيب الوظائف - بادخال الادارة بالأهداف - تأثيرا شاملا لامتداد عناصر التأثير الى الوظيفة نفسها أى الى عناصر ومكونات ومحتويات الوظيفة في كافة جوانبها الموضوعية والسلوكية التي تتعلق بكيان الوظيفة بما يتفق تماما مع أوجه التغيير والتأثر في باقى الأنماط الادارية التي أشرنا إليها في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة واتخاذ القرارات وأنماط تفويض السلطة وتقييم الأداء وأنماط الأجور والبدلات والمكافآت وأسس تقديرها ومنحها ...

(١٠) د. محي الدين الأزهرى ، تأثير الادارة بالأهداف على الوظائف والأنماط الادارية
للمجلة العربية للادارة ، ابريل ٧٩ م .

Richard Steers and L. Porter, The Role of Task Goal Attri- (١١)
Butes In Employee Performance, Psychological Bulletin, 1974.
pp. 434-52.

ان ادخال منهج الادارة بالاهداف والنتائج الى منظماتنا الحكومية يحقق فعالية هذه المنظمات فى الانتاج أو فى مجال الخدمات العامة وهذه الفعالية التى تنقص العديد من المنظمات الحكومية فى مصر تمثل الهدف الاسمى للمخططين والمسؤولين عن تلك المنظمات .

وفى بحث ميدانى أعد للتحقق من المزايا التى يعتقده المديرون بالوحدة انه يمكن أن تتحقق من وحداتهم من جراء ادخال الادارة بالاهداف والنتائج ، وكانت تلك هى المزايا التى طرحها المديرون (١٢) :

١ - زيادة الانتاجية وضغط التكاليف وتقليل جوانب الاسراف ورفع كفاءة العاملين .

٢ - تنشيط الدوافع وتشجيع المناقشة البناءة بين الافراد ، واعطائهم الشعور بالانجاز وتقوية روحهم المعنوية وتعميق العلاقات الانسانية بينهم وبين زملائهم من الرؤساء والمرؤوسين .

٣ - ضمان جدية العاملين نتيجة وجود اهداف واضحة محددة والالتزام بتحقيق هذه الاهداف وتحمل المسؤولية لتحقيقها بقدر عال من الكفاءة .

٤ - زيادة فعالية الرقابة والتقييم وذلك بربط عملية التقييم بالاهداف التى تم تحديدها ووضوح أسس قياس النتائج المحصلة .

٥ - وضوح الاهداف نتيجة لتحديدها والاتفاق عليها ومناقشتها واشراك الافراد فى وضعها .

٦ - مزايا أخرى مثل تخفيف الروتين وتحقيق المرونة التى يتطلبها العمل وكفاءة المعلومات واعطاء الفرصة للكفاءات أن تظهر وتشق طريقها .

ومع أهمية كل المزايا التى تتحقق من ادخال الادارة بالاهداف التى تم عرضها ، فان مانود ابرازه والتأكيد عليه أن مزايا الادارة بالاهداف تنحصر فى المزايا التالية :

(١٢) د. على محمد عبد الوهاب ، الادارة بالاهداف فى مصر ، المنظمة العربية للمعلومات الادارية ، مركز البحوث (٢) عام ١٩٧٧ ص ٦ .

وضوح الأهداف :

لقد سبق أن أشرنا الى أن الادارة بالأهداف تعنى بتحديد الأهداف على مستوى الوظيفة فهي أهداف محددة وليست أهدافا عامة كما أن الأهداف الموضوعية يمكن قياسها ، فلكل وظيفة مجال نتيجة ولكل مجال نتيجة مقياس نتيجة ، وفي ضوء الموارد ووفقا للخطة والبرامج تحدد الأهداف بصورة كمية محسوبة على أساس وحدات مقياس النتيجة الذي سبق تحديده ، وبناء عليه فالمسئوليات محددة ولا يمكن التنصل من المسئولية كما أن السلطات محددة بدقة دون تداخل أو ازدواج ، وبذلك يمكن للمسؤولين بالمنظمة سرعة التعديل والتغير نحو ضمان تحقيق الأهداف ، فإذا ما تبين أن الاجراءات تحول دون ذلك يكون القرار مؤكدا على الوصول الى الأهداف ومعدلا لتلك الاجراءات وباستخدام السلطات المشروعة والقانونية التي تسمح بذلك .

زيادة الانتاجية :

ان شعار زيادة الانتاجية يصبح حقيقة في ظل الادارة بالأهداف والنتائج ، فالمناخ التنظيمي مهيء تماما للانتاج في ظل الادارة بالأهداف ، فليس بعيد أن يكون ادخال الأنماط الادارية المرتبطة بالادارة بالأهداف والنتائج في مجال التخطيط واشراك الأفراد في تحديد أهداف المنظمة وأهداف اداراتهم من قبل ، وفي مجال اتخاذ القرارات حيث القرار مرتبط بالموضوع والهدف وليس بالشخص أو ظروفه الخاصة ، وفي مجال القيادة ورعاية العاملين لتأكيد الجوانب الانسانية ، يؤدي حتما الى زيادة الانتاج وزيادة فعالية الأفراد .

تبسيط الاجراءات :

ان تعدد خطوات العمل وتنوعها لانجاز عمل معين من أكثر الأنماط شيوعا في أداء الأعمال في المنظمات الحكومية فمن المسلم به ان المنظمات الحكومية تميل الى تعدد الاجراءات والتوقيعات المطلوبة لانجاز الأعمال ، ولا يخفى على الباحث ما يساويه مثلا قطاع الاستثمار في مصر من تعقد في الاجراءات وما يترتب على ذلك من هروب لأصحاب رؤوس الأموال الى الخارج رغم ما تتميز به مصر في مناخ متميز وجيد للاستثمار ، لذلك كان حتمية تبسيط الاجراءات في كافة مجالات العمل الحكومي أمر اهتمام المسؤولين بوزارة الدولة للتنمية الادارية وقطاع التطوير بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة .

ولكن مانود التأكيد عليه ان الادارة بالأهداف والنتائج تقدم للعملية الادارية في المنظمات الحكومة في مصر مسئلا يقتضى التركيز عليه في جانبين أساسيين الجانب الأول : ما يتعلق بأهمية التغير العقلي للأفراد والمسؤولين فالادارة بالأهداف ثورة عقلية تحتاج من الأفراد الى اشباع فكرى يملئ للممارسة فيما بعد الموانع والقوة الذاتية من جانب الأفراد . والجانب الثانى : ان يكون منطق أى تعديل أو تبسيط فى الاجراءات يهتم بحذف خطوات فى العمل وازدادة خطوات فى العمل الاجراءات يهتم بحذف خطوات فى العمل وازدادة خطوات فى العمل نحو تأكيد بعض المفاهيم البالية فى الرقابة ٠٠٠٠ وتكون نتيجة التبسيط مزيدا من التنفيذ أو تعقيدا من نوع جديد ان ما تتطلبه عمليات تبسيط الاجراءات لا يمكن فى اختصار خطوات عمل أو اختصار زمن الانجاز مع كون ذلك مطلوبا وإنما يمكن فى تحقيق الهدف من خلال ارساء مجموعة من المبادئ والقيم تجرى مع كل خطوة وارساء مجموعة من الافتراضات عن الأفراد القائمين عن العمل تفترض فيهم النزاهة والموضوعية والصدق وحس العمل فى مجال الوظيفة التى يشغلها الفرد حتى تكون الخطوات اقل وزمن الانجاز اقل مما يتصوره اخصائى تبسيط الاجراءات .

ان تحديد الاجراءات وخطوات العمل أمر ضرورى وهام حتى يمارس العمل ونضمن استمراريته من يوم لآخر بواسطة شخص أو آخر ولكن ما تضيفه الادارة بالأهداف وما نحرص على تأكيده ان تحديد خطوات العمل واجراءاته يكون من منطلق مجموعة من المبادئ والافتراضات عن العامل المصرى داخل المنظمة والعميل المتلقى لخدمات تلك المنظمة هي مجموعة مبادئ وافتراضات قدمتها نظرية « Y » (١٣) .

ان الادارة التى تؤمن بأن الانسان الفرد بطبيعته شخص كسول . يكره العمل ضعيف الابتكار وان الطريقة الفعالة لتحفيزه ايجابيا هي مزيد من النقود ، والطريقة الفعالة لتحفيزه سلبا هي التهديد بالعقاب . وان أنسب وسائل الرقابة هي التفتيش المفاجئ . ادارة لا يمكن ان تلجأ بنظام الادارة بالأهداف والنتائج كما ان تبسيط الاجراءات ينتهى بنوع جديد من تعقيد الاجراءات اذا لم يكن التبسيط فى هسل منهج يسعير للأهداف فى اطار نظرية يكون محورا اهتمامها الأهداف والأفراد معا .

(١٣) نظرية X ونظرية Y لها كما يرمزها « مك كريبود » .

ان المطلوب في ظل الادارة بالأهداف ان تؤمن الادارة بنظرية "١٦" عن طبيعة الانسان الفرد بأنه محب للعمل يشبع حاجته للانتماء ورغبته في الشعور بالأهمية وبالتالي فان تخطيط العمل لا يتطلب ان يكون بشكل محكم وانما يقتضى وضع اطار للأهداف المطلوب تحقيقها والسماح له بحرية الحركة داخل هذا الاطار .

لذلك فان تبسيط الاجراءات يكون دراسة علمية موضوعية منطلقها في ظل الادارة بالأهداف خدمة أهداف المنظمة في اختصار وقت الانجاز وخطواته ، وخدمة العامل نفسه بتهيئة ظروف عمله ومساعدته لاقصى حد لتحقيق أهدافه في الاستمتاع بالعمل فلا تعارض بين أهداف العامل والمنظمة لأن الادارة بالأهداف تقوم بنسجها في نسيج واحد من خلال نظرية كاملة للأنشطة الادارية في المنظمة .

المبحث الثاني

الادارة بالأهداف والنتائج منهج لادارة الأفراد

أولاً : مفهوم ادارة الأفراد

ادارة الأفراد (*) هي مجموعة من العمليات المتداخلة والمتراصة التي تهدف الى ترشيح استخدام القوى البشرية في المنظمة والتي تشمل عل وظائف التخطيط والتنظيم ورقابة شبكة عريضة من عمليات التنظيم المتعلقة بتكوين القوى العاملة (اختيار وتعيين) والتدريب والتقييم ومكانة الأفراد وتحقيق التكامل بين المصالح الفردية وبين مصالح

(*) راجع في مفهوم ادارة الأفراد

- د/ عاطف محمد عبيد ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة هيئة المطابع الاميرية ، ١٩٧١ م .

- د/ علي محمد السلي ، ادارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، القاهرة دار المعارف ، ١٩٧٠ م .

- د/ أحمد سيد مصطفى ، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة ١٩٨٤ م .

المنظمة « القيادة » والاتصالات والتنظيم غير الرسمي ، تحقيق الأمان
والرعاية الاجتماعية بين العاملين وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالعنصر
البشرى بالمنظمة (١٤) .

وفي تحديد آخر لمفهوم ادارة الأفراد فان ادارة الأفراد مسئولية
كافة الذين يديرون أفرادا ، وكذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين
فى هذا المجال .

ومما سبق يتضح ان ادارة الأفراد هي الحصول على أفضل ما يمكن
من الأفراد بالمنظمة من خلال رعايتهم لترغيبهم فى البقاء بخدمة المنظمة
واعطاء كل ما فى وسعهم لأعمالهم ان النظرة الحديثة الى وظيفة ادارة
شئون الأفراد انما هي اعتبار هذه الوظيفة جزءا من وظيفة القيادة
الادارية (١٥) .

فالقائد الادارى هو الذى يؤدى وظيفته بوصفه مديرا للأفراد ،
فكل قائد ادارى ما هو الا مدير لشئون الأفراد فى كل يوم وطول
اليوم ، وهذا لا يستتبع انه ليس لمثل شاغلي وظائف « مديرى شئون
العاملين » فالهيكل الوظيفى بالوحدات الادارية وظائف مهمة يقوم بها
هؤلاء المديرون ، ان شاغلي تلك الوظائف هم مجرد مرشدين للقائد
الادارى ومعاونين له يقدمون النصيح والمشورة فى كل ما يتعلق بشئون
الأفراد مما يكفل للقائد الادارى أو القائد التنفيذى اتخاذ القرارات
السليمة التى تحقق العدالة فى المعاملة بالنسبة لجميع العاملين وتحقق
أكبر قدر من الكفاية والفاعلية فى العمل .

لذلك عندما يتحدث بعض الكتاب عن عناصر العملية الادارية فى
مجال ادارة الأفراد من تخطيط ، وتنظيم ، واتخاذ القرارات ، ورقابة ،
وتقييم أداء فانهم يتحدثون عن تلك العناصر سواء كانت تتم فى
اطار السلطة التنفيذية للقائد الادارى أو فى اطار السلطة الوظيفية التى
يباشرها « مدير ادارة شئون العاملين » فى علاقته بالمدير التنفيذى

(١٤) د/ محمد محمد ابراهيم ، ادارة الأفراد واسس ترشيدهم استخدام الموارد البشرية ،
التجربة المصرية ، القاهرة ، الجامعات للطبع والنشر ١٩٨٠/٧٩ .

(١٥) Saltonstall, R., Human Relations in Administration, New York, Mc. Graw Hill Book Co., 1959

(صاحب السلطة التنفيذية) بكافة مواقع العمل بالتنظيم (١٦) .

أما ما نود الإشارة اليه وهو انه في هذا البحث نحاول ان نلقى الضوء على عناصر العملية الادارية التي يقوم بها « مدير ادارة الأفراد » المتخصص والذي يرأس أحد التقسيمات التنظيمية التي تسمى « ادارة الأفراد » أو تسمى أحيانا « ادارة شئون العاملين » في الهيكل التنظيمي لبعض الوحدات الادارية وان كنا نفضل استخدام عبارة « مدير ادارة الأفراد » حيث تعطي دلالة على ان اختصاصات المدير هنا اختصاصات تتعلق بالجانب الوظيفي في العمل والجانب الانساني معا داخل التنظيم .

ان شاغلي وظائفي مديري ادارات الأفراد يمارسون مجموعة من الوظائف تختلف عن وظائف غيره من المديرين وان كان متفقا معهم في الهدف الذي يسعون لتحقيقه .

ومن أهم أهداف ادارة الأفراد ما يتعلق بالأهداف التالية :

١. - أهداف تنظيمية (١٧) :

يذكر أحد الأساتذة الأهداف التنظيمية لادارة الأفراد في الهدفين التاليين :

الهدف الأول :

تعظيم انتاجية التنظيم

Maximization and Organization Productivity

ومفهوم هذا الهدف يشير الى السلسلة الكلية من الاجراءات والانشطة التي تمارسها ادارة الأفراد لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي أو مجموعة الأهداف الموضوعية للتنظيم ، فإذا كان الهدف هو الانتاجية فان ادارة الأفراد تكون من مسؤولياتها اقتراح السياسات والاجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف .

(١٦) يمكن ان تراجع مفهوم السلطات الادارية الثلاث التنفيذية والاستشارية والوظيفية بالرجع القال : -

د . سيد محمود الهوارى ، الادارة ، الأصول والأسس العلمية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ١٩٧٠ ص ٢٨٣ .

(١٧) د . محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق ذكره ص ٦٤ ، ٦٥ .

الهدف الثانى :

Organizational Maintenance

الوقاية التنظيمية

ويشير هذا الهدف الى مجموعة الاجراءات التى تهدف الى المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير قائما فى مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية التى تواجه المنظمة .

وتساهم ادارة الأفراد فى تحقيق هذا الهدف عن طريق الاحتفاظ بالقوى العاملة وخلق ظروف عمل داخلية تساهم فى تحقيق الرضا عن العمل وبالتالي تعمل بطريق مباشر نحو استمرار القوى العاملة وتحقيق استقرار التنظيم .

وهذا الاستقرار الداخلى يمنح التنظيم قوة لمواجهة الضغوط الخارجية بما يحقق له ضمان البقاء والاستمرار .

٢ - اهداف بعثية :

ان البحث الوظيفى Personnel Research له دوره الايجابى فى النهوض بادارة شئون العاملين فهو يرتبط بكافة عملياتها ويعتبر الأسلوب العلمى لدراسة مختلف أوضاع العاملين ومشكلاتهم وصلاتهم بالمنظمة وما يقتضيه ذلك من اجراء بحوث وتحليل البيانات والاحصاءات وتقويم عمليات شئون العاملين وكشف ما بها من أوجه قصور لمعالجتها .

ان اغلب ادارات شئون الأفراد تفتقر الى ممارسة هذا الاختصاص فى الواقع ان كل ناحية فى شئون العاملين تحتاج الى البحث العلمى (١٨) .

ان المشكلة الادارية تختلف فى أبعادها باختلاف الأطر الثقافية للإدارة والمتمثلة فى العوامل والمؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والمقائدية والقيم والتقاليد السائدة فى المجتمع ، والتى تشكل فى مجموعها المناخ الذى تعمل فيه الادارة وتخطط لانشطتها وتقدم وظائفها من خلاله وفى إطاره الى الذين يمشون فى نطاقه (١٩) .

(١٨) د. حدى أمين عبد الهادى ، نظرية الكلية فى الوظيفة العامة ، رسالة دكتوراة

القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٦٦ .

(١٩) د. زكى محمود حاتم : الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية

القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٦٦ .

وعليه فإن إبعاد المشكلة الإدارية للدولة متقدمة تختلف حتماً في أبعاد المشكلة الإدارية للدولة نامية ، بل إنها تكون أكثر تعقيداً عنها في الدول المتقدمة . لذلك فإن أعداد البحوث التطبيقية في مجال إدارة الأفراد وفي مجال التنظيم هو هدف هام يقتضى من مديري شئون الأفراد وضعه على مستوى الأهداف التنظيمية السابق الإشارة إليها من حيث الاهتمام والرعاية واستخدام أحدث الطرق العلمية في مجال البحوث في إطار خطة طويلة الأجل وخطط سنوية تحدد ماهية البحوث المطلوبة والتي تمثل نتائجها ذخيرة لمواجهة مشكلات المستقبل أو الرغبة في الأفضل دائماً .

وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية استحداث تقسيم تنظيمي بإدارة شئون الأفراد تختص بالبحوث على أن يدعم هذا القسم بالباحثين وتخصص له موازنة للبحوث تحدد الاعتمادات المالية اللازمة لتلك البحوث .

إن المراجعة للنزايما التي تحقق من تطبيق الإدارة بالأهداف بالمنظمات والتي تكشفنا من خلال البحث الذي أعده أحد أساتذة الإدارة في مصر - كما أوضحنا في هذا البحث - على مجموعة من المديرين يبين لنا أن تلك النزايما تساير وتتفق مع الأهداف الحديثة لإدارة الأفراد والتي تم عرضها .

إن هدف تعظيم انتاجية التنظيم يتحقق من خلال ما تقدمه الإدارة بالأهداف من مزايما تختص بضبط الانفاق والتكاليف والقضاء على الاسراف ورفع كفاءة العاملين .

كما أن هدف الاستقرار التنظيمي يتحقق من خلال ضمان جدية العاملين والالتزام الذاتي بتحقيق الأهداف من جراء ادخال الإدارة بالأهداف كمنهج تطبيقي في إدارة المنظمة .

إن نسبة ٨٨,٤٪ من المديرين ايدوا تطبيق الإدارة بالأهداف لأنها تحل مشاكلهم التنظيمية والانتاجية وما يتعلق منها بسوء التخطيط واللوائح والقوانين ...

نخلص مما سبق أن نهج إدارات شئون العاملين في المنظمات الحكومية .منهج الإدارة بالأهداف يجعل منها عند ممارسة وظائفها إدارات ذات تأثير مباشر على فعالية أداء تلك المنظمات وهو تأثير إيجابي بلا شك فإذا استعملت سياسات التوظيف منطلقاً من منطق الإدارة بالأهداف والنتائج فإن تلك السياسات تساهم بدور إيجابي وفعال في تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن ادخال نظام الادارة بالأهداف الى المنظمة ينبع في حقيقته من الحاجة الى ترشيد معرفة كل فرد في المنظمة وعلاقتها بالوظائف الأخرى (٢٠) . وهو ما يقدمه لنا نظام ترتيب الوظائف من خلال توصيف الوظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها وعلاقتها بغيرها من الوظائف أفقياً ورأسياً بالتنظيم .

ثانياً : وظائف « مدير ادارة الأفراد » في ظل الادارة بالأهداف :

ادارة الأفراد هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط Planning وتنظيم Organization وتوجيه Directing ومراقبة Control أداء مجموعة من الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة (٢١) .

ويقدم لنا هذا التعريف وظائف مدير ادارة الأفراد من خلال التركيز على عناصر العملية الادارية المتمثلة في عناصر التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة والتي تسمى بوظائف المدير .

وهذه الوظائف تختلف اليها الرؤية من منهج لآخر فتلك الوظائف في ظل الادارة العلمية تتكون لها ملامح وتكتسب خصائص معينة في التطبيق العملي وهذه الملامح والخصائص تختلف في ظل منهج الادارة بالأهداف عنها في ظل الادارة العلمية أو في ظل مدرسة العلاقات الانسانية .

وفيما يلي عرض لوظائف الادارة والتأثيرات والسمات الناجمة عن تطبيق الادارة بالأهداف والنتائج عند ممارسة تلك الوظائف : -

١ - التخطيط :

ان وظيفة التخطيط من أكثر الوظائف الادارية تأثيراً بنظام الادارة بالأهداف (٢٢) فقد كانت الخطط في الماضي عبارة عن جهود ومحاولات مكتئبة للخروج بخطة ترضى طموح واحتياجات المنظمة أو ترضى الادارة العليا ، ومع مرور الزمن تغير مفهوم التخطيط وأصبح عنصراً هاماً على

(٢٠) د. صلاح السيد ، مستقبل الادارة بالأهداف في مصر مجلة الادارة ، القاهرة عدد أكتوبر ١٩٧٩ م ص ٦٠ .

(٢١) د. محمد سعيد ابراهيم ، مرجع سبق ذكره ص ٥٨ .

(٢٢) د. يحيى الدين الأزهرى ، مرجع سبق ذكره .

مستوى كل مدير بالمنظمة ، فتطورت مفاهيم التخطيط وتغيرت أساليب ودرجة وضوح التخطيط حيث ارتبط التخطيط بأهداف محددة واقعية تضمن تحقيق درجة عالية من الالتزام بالخطه ، وتضمن درجة عالية من الانجاز ، ان من ينظر الى « رأس » نظام الادارة بالأهداف يره نظاما تخطيطيا استراتيجيا أو تخطيطيا تكتيكيا (الأجل القصير) (٢٣) .

ان النظرة التقليدية لوظيفة مدير ادارة الأفراد تكشف عن عدم وجود علاقة بين الوظائف الفرعية لشئون التوظيف ، انما نلمس ان مسائل الاختيار والتميين تتم بعيدا عن نتائج المنظمة وعن أهدافها ، وما زالت المنظمات تقوم بتميين عمالة بها رغم ما تكنظ به موازاتها من اعداد عاملين وأجور تمثل تكلفة باهظة بالمقارنة بنتائج المنظمة ، لقد افترقت الممارسة الحالية في شئون العاملين الى خطط واضحة ومحددة لنسبة الأهداف المحددة انه من المؤكد في ظل الادارة بالأهداف وتحصل النظم الخاصة بالتميينات والأجور والمكافآت والتدريب والترقيات مدخلاتها من النظام الكلي أى من أهداف المنظمة وخططها وبرامجها

ان رؤية التخطيط في ظل منهج الادارة بالأهداف ترتب عليه رؤية جديدة لكافة العناصر المرتبطة بالتخطيط ، فمن أهم العناصر المرتبطة بالتخطيط هو ما يتعلق بتدفق المعلومات Information فالادارة بالأهداف تتطلب وجود نظام سليم للمعلومات تم فيه تصنيف البيانات وحفظها بشكل يمكن من استرجاعها بسهولة وبسرعة لاستخدامها في مرحلة التنبؤ وفي مرحلة التغذية المرتدة لتصحيح مسار النتائج بما يتفق مع ما هو محدد لتحقيق الأهداف .

كما ان التخطيط لوظيفة ادارية مرتبط دائما بفكرة الموازنة ، وبصفة أساسية نظام التخطيط والبرامج والموازنة (٢٤) . والذي يركز على تحديد علاقة التكلفة بالعائد للبرامج المختلفة عند مناقشة تخصيص الاعتمادات المالية وهو أسلوب في الموازنة يختلف في شكله ومضمونه عن موازنة البنود التي تطبق في جمهورية مصر العربية .

(٢٣) د . سيد الهادي ، مرجع سبق ذكره ص ٦٥ .

(٢٤) حدود النشرة الأولى لكتب الموازنة بكتب الرئيس الأمريكى أهداف نظام التخطيط والبرامج والموازنة
Bureau of the Budget
Planning -- Programming Budgeting System.

وذلك في سبغ نقاط رئيسية .

ويرجع في ذلك : -

د . حسني حمادى ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٢ .

ان التركيز في اعداد الموازنة العامة للدولة في ظل الادارة بالاهداف يكون على اساس الاهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ومن خلال برامج محددة الاهداف .

ان النظام التقليدى الحال - في المنظمات الحكومية في مصر - يركز على الرقابة على النفقات أما النظام الجديد فيركز على اقتصاديات النفقات في علاقتها بالاهداف المطلوب تحقيقها . . . ان دور وزارة المالية - في النظام القديم - اقرب للمحافظة على الاموال أما في النظام الجديد فان دور وزارة المالية هو وضع الموارد في اقيم استخدام لها طبقا لمفهوم تكلفة الفرصة البديلة (٢٥) Opportunity Cost

ان السمات الرئيسية لموازنات البرامج والتي تميز التخطيط في ظل منهج الادارة بالاهداف تتلخص في السمات التالية : - (٢٦) .

- ان التركيز فيها على النتائج وليس على المعطيات .
- انها تتمدى حدود التنظيمات القائمة اذا تطلب تحقيق الاهداف ذلك .
- انها تسمى للتحديد الكمي للنتائج كلما كان ذلك متاحا .
- انها تستهدف مراجعة الأداء بطريقة موضوعية .
- انه يمكن تطويرها الى منهج ادارى كامل .

ان هذه السمات هي بعض سمات الادارة بالاهداف والتي تجعل من موازنة البرامج قساعة أساسية للانطلاق نحو تطبيق الادارة بالاهداف ويمكن للمنظمات الحكومية أن تبدأ بجانب موازنة البنود والأنواع - اذا كان ولا بد منها لرقابة النفقات - ان تبدأ في الوحدات بتطبيق موازنة داخلية للبرامج تركز على المائد والتكلفة وذلك لبلورة الأفكار في هذا المجال وخلق كوادر قادرة على تنفيذه على مستوى القاعدة ثم بعد ذلك تبدأ في تطبيقه تدريجيا على عدد من الوزارات ذات الوظائف المتكاملة تهيئاً للتطبيق على المستوى القومى .

(٢٥) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ١٦٥ .

(٢٦) د. صلاح السيد ، الادارة بالاهداف - مدخل الى الادارة ، قسم النشر بالجامعة الأمريكية - القاهرة ١٩٧٦ .

٢ - التنظيم :

درج خبراء التنظيم التقليديون على عمل هياكل تنظيمية مبنية على أساس تقسيم الأعمال الى أنشطة للاستفادة من فكرة التخصص وتقسيم الأعمال .

ومنطق تقسيم الأعمال على أساس أنشطة يجعل ربط التنظيم الإداري بالأهداف ربطا غير مباشر ، أما تجزئة التنظيم على أساس مراكز المسؤولية عن تحقيق نتائج فيحقق ربط الأعمال بالنتائج ارتباطا مباشرا ٠٠٠٠ وهو ما تقوم عليه فكرة الإرادة بالأهداف .

وتصميم الهياكل التنظيمية على أساس « أنشطة » يعنى التركيز على المدخلات ، والتركيز على المخرجات بافتراض انه يؤدي الى نتائج ٠٠٠ هو افتراض قاصر فكل عنصر داخل في حد ذاته مهم ولكن الأهم هو تطوير كل العناصر المستخدمة لتحقيق النتائج بالتركيز على المخرجات بدلا من المدخلات .

وإذا كانت سيطرة العلاقات الرأسية في التنظيم التقليدي تسبب ليس فقط تعقيدات إدارية بل صراعات تنظيمية يصعب حلها بأعادة التنظيم فان المطلوب هو استخدام النموذج العضوي للتنظيم .

Organic Model of Organization

حيث يستجيب الأفراد لأى فعل أو رد فعل بشكل كلى وسريع ومتكامل (٢٧) . لذلك فان منطق الإدارة بالأهداف يضع نمطا جديدا للتنظيم قائما على أساس مراكز المسؤولية ، تكون فيه الاتصالات الأفقية الرأسية من خلال نموذج عضوي للتنظيم ويحرك هذه الاتصالات ويحدد اتجاهاتها - صعودا وهبوطا ، رأسيا وأفقيًا - الهدف والنتيجة المطلوبة ، حيث تتحدد في مراكز المسؤولية مسئوليات الأفراد وسلطاتهم وتأخذ مفهومها جديدا فالمسئولية منصب إداري عن أهداف أو مسئوليات عن نتائج وعندما يكون المدبرون والمعاونون لهم مسئولون عن تحقيق أهداف محددة يحاسبون عليها ، وفي ظل المسئولية عن أهداف فلا بد من أن يكون لدى القيادات الاستعداد لاعطاء الفرصة للمعاونين على حرية الحركة والتصرف بل والمبادأة والتفكير ، كما يتولى القادة تشجيع ذلك وتعميقه والتخطيط له بعيدا عن منطق اللوائح والقواعد المسبقة والمنشورات والتعليمات التي تصور لضبط التصرفات وتقييد عناصر المبادأة والابتكار ٠٠٠

(٢٧) د. سيد الهادي ، مرجع سبق ذكره ص ٤٦ .

ان تنظيم ادارة الافراد بمنطق التنظيم السائد يركز على الأنشطة التي تمارس من خلال تقسيم العمل داخل ادارة الافراد ، أما تنظيم ادارة الافراد بمدخل الادارة بالأهداف فيقتضى التركيز على أهداف المنظمة وأهداف ادارة الافراد على أن تمارس الأنشطة المتخصصة داخل شئون الافراد التي تتعلق بمسائل شئون التوظيف بمنطق أن تكون الأهداف أمامها وليس خلفها لو بعيدا عنها . فإذا ما تم ممارسة بعض الأنشطة مثل تقرير المكافآت بالأسلوب التقليدي فإن المكافآت تمنح اذا ما كانت الاعتمادات تسمح وبطريقة جماعية وبغض النظر عن معدلات الانجاز أو كفاءة الأداء ، أما اذا تم منح المكافآت اذا ما تحققت النتائج المرحلية أو الأهداف الفرعية ، على أن تكون المكافأة لمن يستحقها في ضوء معدلات الأداء وكفاءة الانجاز ، حينئذ تكون ادارة الافراد تعمل في اطار منهج الادارة بالأهداف والنتائج . وتحقق المكافآت نتائج مدبوسة في تحفيز الافراد وتشجيعهم وخلق عناصر المبادرة والابتكار لدى الافراد ، وحينئذ تلتقى أهداف المنظمة بأهداف الافراد في نسج واحد .

من الواضح أن الهيكل التنظيمي لادارات شئون العاملين هيكل نمطي يحكم جميع الوحدات وقد يصل الحد الى أنه هيكل ثابت لسنوات طويلة دون تغير .

فالادارة التقليدية تتصف بالجمود فلا تصرف اعباءة توزيع الاختصاصات واعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسئولية والتي تتميز بها الادارة بالأهداف حيث ان الأهداف من مرحلة وأخرى تتطلب اعادة النظر في الهيكل التنظيمي والاختصاصات والسلطات والمسئوليات بما يتناسب مع مرحلة الأهداف المطلوبة ، والتغير المنشود هنا ليس الهدف في حد ذاته ولكن تغير مخطط بدقة وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى .

ان أنسب أنماط التنظيم التي تتفق وخصائص الادارة بالأهداف هو
التنظيم الشبكي Matrix Organization

والتنظيم الشبكي يمثل مزيجا من التنظيم البيروقراطي الذي يقوم على التقسيم الى ادارات وظيفية وبين التنظيم البيروجرامي (٢٨) الذي يقوم

(٢٨) التنظيم البيروجرامي يعبر عن وجود منصب Bureau يرتبط ببرنامج Programme له هدف محدد وموحد .

راجع في ذلك : -

• حسين حسادي ، مرجع سبق ذكره ص ١٢٤ .

لتحقيق أهداف محددة وموقوتة وتقطع خطوطى بمرضى الخطوط الوظيفية .
وفرق العمل داخل التنظيم البيروجرامى تتكون من عناصر بشرية تنماؤها
الأصلى للأدوات الوظيفية ولكنها تعمل بصفة مؤقتة ويعودون الى اداراتهم
الوظيفية عند انتهاء مهمتهم (٢٩) .

لذلك ينصح أن يكون الهيكل التنظيمى لادارة الأفراد هيكلًا قائمًا على
الترابط العضوى بين تقسيماته المختلفة الداخلة فى تكوينه وذلك بأن
تقتصر مستويات التدرج التنظيمى والوظيفى به على أقل تدرج ممكن حتى
يتسنى أن تخلق مناخًا تتوافر فيه عناصر التكامل والترابط ووحدة الرؤية
نحو تحقيق النتائج التى تساهم فى الوصول الى أهداف المنظمة .

إن الادارة بالأهداف لها تأثيرها على درجة ومفهوم تفويض السلطات
داخل التنظيم فإذا كان التفويض فى ظل الادارة التقليدية الحالية يعنى
القيام بالأشياء أو الأعمال من خلال أفراد آخرين مفوضين من رؤسائهم
لانجاز تلك الأعمال . أما فى ظل الادارة بالأهداف فإن المدير يفوض أعمالاً
مرتبطة بأهداف محددة ونتائج معينة هو مسئول عنها وهم جميعاً رئيس
ومرؤوسون متفقون على ما يجب تحقيقه كما ونوعاً وفى توقيت معين بغض
النظر عن تلك الأعمال والاجراءات التى يقوم بها المفوض اليه لأن التفويض
مرتبط بالهدف وهو مفوض لتحقيق هذا الهدف بفاعلية .

٣ - الرقابة :

إن الخبرة فى الرقابة ليست فى التأكد من اتباع اللوائح والاجراءات
المعينة بقدر أهمية التأكيد على ما هو الذى تحقق من الأهداف الموضوعه .
تلك هي النظرة الحديثة لوظيفة الرقابة فى ظل الادارة بالأهداف .

ونظام الإدارة بالأهداف كان له تأثير على وظيفة الرقابة فأصبحت
الرقابة بالأهداف والنتائج المحققة وليست رقابة على اتباع الاجراءات من
عنده . فالمعمل مستمر نحو اختصار الاجراءات الزائدة والتغلب على
المعوقات أمام بلوغ هذه الأهداف ومساندة الادارة والمعاونين والأفراد على
معرفة اخطائهم وعلى تحقيق أهدافهم وبذلك لا أهمية لرقابة التفاصيل
بجانب الإهتمام بالرقابة المرحلية على تحقيق الأهداف المرحلية . وبذلك
تتبقى الرقابة فريضة لتصبح المسار ضماناً لبلوغ الأهداف الكلية فى
نهاية المدة الزمنية المحددة لبلوغ تلك الأهداف .

كما أن الرقابة فى ظل الادارة بالأهداف هي رقابة ذاتية Self-Control
لأنها جترية على إدارة ذاتية Staff-Managers وانضباط ذاتي

(٢٩) د . حسن حادى ، المرجع السابق ذكره ص ١٦٦ .

Self-Discipline ومن ثم يصبح الفرد مسئولاً عن تنظيم عمله ورقابة نفسه وأدائه ومعرفة أخطائه قبل أن يعرفها الغير ، وتصحيح مساره قبل أن يصححها له رئيسه كلما كان ذلك ممكناً .

والرقابة الذاتية لا تغفل - في ظل التنظيم البيروقراطي - انضباط الرقابة التقليدية التي يمارسها المدير في ظل هذه التنظيمات . ولكن ما نود التأكيد عليه هو أن يعاد النظر في الإجراءات الزائدة التي تتطلبها الرقابة والأجهزة الرقابية التي تستحدث لهذه الأغراض - وبِحِث تكون تلك الإجراءات والأجهزة مصممة أصلاً على أساس جديد من نظرية « Y » في الدوافع التي تفترض أن الإنسان محب للعسل من ذاته بالإضافة إلى الافتراضات الأخرى التي تطرحها تلك النظرية كما عرضها « ماك جريجور » في نظرية الدوافع (٣٠) .

لذلك يكون أسلوب الرقابة بالأهداف في إطار سلسلة رقابية تمكن المدير - وتمكن الفرد - من مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف ثم تتخذ القرارات التصويبية إن كانت ضرورية ، وأسلوب الرقابة يعتمد على الاجتماع بين الرئيس والمؤوسين خلال مراحل الإنجاز ، اجتماع يتم خلاله تقييم مدى التقدم نحو إحراز الأهداف المتفق عليها ، كما أنه في نهاية الفترة يتم اجتماع نهائي آخر مشترك بين الرئيس ومؤوسيه يتم خلاله مراجعة الإنجاز النهائي للأهداف وهو اجتماع لا يهدف لتحديد المقصر من بين الرؤوسين أو إسناد الأهمال أو التكاسل إلى فرد معين ، إنه اجتماع لتقييم نمط المسؤولية المشتركة عن العمل الجماعي نحو إحراز الأهداف . تلك هي وظائف مدير إدارة الأفراد بمنطق الإدارة بالأهداف وهو المنطق الذي يقتضي أن ينعكس على مكونات ومضمون نظام ترتيب الوظائف في الاتجاهات الثلاثة التالية :

الاتجاه الأول : القضاء على عزلة نظام ترتيب الوظائف وجعله نظاماً فرعياً في إطار نظام واحد اسمه المنظمة .

إن النظرة لنظام ترتيب الوظائف على أنه نظام فرعي داخل نظام متكامل إدارياً وفنياً واجتماعياً اسمه « المنظمة » فالمنظمة وحدة فنية اجتماعية تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف مفضل (٣١) .

McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, N. Y., McGraw Hill 1960, Chapter: 3 & 4.

(٣١) د. علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد منهج تحليل ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ،

١٩٧٥ .

هذه النظرة النظرية التي يقتضى ان ينتظر بها لنظام ترتيب الوظائف لكونه نظاما فرعيا بالمنظمة تكسبه . . الفاعلية والحركية المطلوبة حيث التواجد المستمر في ساحة الادارة بالمنظمة ، حيث أن النظام الفرعى هو جزء من كل يعمل من خلاله وبه يحقق الكل أهدافه الموضوعية .

ان نظام ترتيب الوظائف فى مصر يفتقد الى هذه النظرة فى منظمتنا ويفتقد الى التواجد فى ساحة العملية الادارية على مستوى المنظمة فليس من المتصور ان تدارس الوظائف الادارية ووظائف المشروع أيضا وتتخذ القرارات على مستوى كافة نوعيات هذه الوظائف دون أن يكون لتلك القرارات أثرها على نظام ترتيب الوظائف الذى يمثل الاسلوب العلمى الحديث فى استخدام الأفراد والذى يمثل القواعد والأحكام التى تتعلق بتحديد الأجور وملحقاتها من بدلات وظيفية مختلفة ، سياسات الاعلان عن الوظائف ، سياسات التعيين والاختيار ، سياسات الترقية ، سياسات التحفيز ، سياسات تخطيط القوى العاملة .

ومن الطبيعى أن كافة القرارات الادارية التى تتعلق بالأفراد ووظائفهم وأساليب استخدامهم تنشأ من نظام ترتيب الوظائف المعتمدة أو قد تؤثر على نظام ترتيب الوظائف بالتعديل المطلوب حتى يتسنى لتلك القرارات ان تحقق أهدافها ، فمثلا لو تصورنا أن القيادة العليا اتخذت قرارات بالاعلان عن وظائف ضرورية لنجاح خطة معينة مثلا فى مجال التسويق ولم يسبق هذه القرارات الدراسات التى تتعلق بالوظائف المطلوبة وتوصيفها وتحديد مطالب التأهيل اللازمة لشغلها وتحديد مسئولياتها وسلطاتها والمهارات والقدرات المطلوبة فى شغلها . . بالتأكيد ان القرار الخاص بالاعلان لن يكون قرار رشيدا ، كما انه قد لا يتحقق ، ويواجه من المسئولين عن نظام الترتيب بالسلبية لعدم اشتراكهم فى وضع هذا القرار .

ان نظام ترتيب الوظائف فيما يتضمنه من عمليات تتعلق بالتصنيف والتوصيف وتحديد اشتراطات شغل الوظائف يكون فى عزلة عن الأنظمة الفرعية الأخرى فى المنظمة على مستوى وظائف المشروع التى تتعلق بالانتاج والتسويق والتخزين والبيع . . كثيرا ما يتم اتخاذ قرارات تتعلق بتعديل أو تطوير سياسات الانتاج أو سياسات البيع أو سياسات التخزين وتتطلب هذه القرارات ان تسايرها سياسات فى مجال التنظيم والتعيين والتحفيز والتدريب بحيث تتكامل معها وتساعد على تهيئة المناخ الوظيفى اللازم لتحقيق النتائج المطلوبة والتى من أجلها تم اتخاذ القرارات المشار إليها .

ان انفصال مباحثات التوظيف عن باقي السياسات الادارية بالمنظمة
له آثار سلبية على كفاءة المنظمة .

الاتجاه الثاني : تطوير فكر نظام ترتيب الوظائف بحيث يعكس فكر
المنظمة في مجال الادارة بالاهداف والارتباط الفكري بين نظام
ترتيب الوظائف ونظام الادارة بالاهداف بالمنظمة يتم من خلال
التركيز على عدة حقائق :

١ - أن نظام ترتيب الوظائف الموضوعي لا يكون قسرياً من خلال الربط
المنطقي لثلاثة عناصر متمثلة في الوظيفة ، ومطالب التاهيل ،
والاجر وانما يكون الربط من خلال تلك العناصر منطقياً اليها
عنصر رابعا وهو « الهدف » .

هذا الربط بين تلك العناصر الأربعة يحقق الفعالية في الانجاز
ويربط الوظائف في التطبيق بالاهداف التي تقتضي أن تحققها ممارسة
تلك الوظائف فمن الطبيعي لا يكفي أن يؤدي العامل مجموعة من الواجبات
والمسؤوليات وانما يتطلب ان يحقق العامل الهدف المحدد من الوظيفة
« فالوظيفة طبقاً لهذا المنطق هي : مجموعة من الواجبات والمسؤوليات
والسلطات يتطلب فيمن يشغلها اشتراطات للتاهيل محددة لتحقيق
هدف تنظيمي » .

والوصول الى الاهداف المحددة في ظل الادارة بالاهداف يتطلب ان
يكون لكل وظيفة بطاقة الوصف « مجالاً » للنتيجة « ومجال النتيجة هو
نوع الهدف » فالرغبة ليست هدفاً ولكنها مجال هدف والانتاجية ليست
هدفاً ولكنها مجال هدف والروح المعنوية ليست هدفاً ولكنها مجال هدف ،
فمجال الهدف اذن هو نوع الهدف (٣٣) .

٢ - اشتراطات شغل الوظيفة لا تقتصر فقط على :

— مطالب التاهيل العلمي .

— الخبرة النوعية المطلوبة (اذا ما تطلبتها الوظيفة) .

— اشتراطات اخرى مثل الترخيص بزاولة العمل .

ان الأمر يقتضي أن تعكس اشتراطات شغل الوظيفة — بجانب
التأهيل العلمي والخبرة — القدرات الفنية والمهارات المطلوبة لممارسة

العمل .. وأن تكون تلك القدرات والمهارات محددة على وجه الدقة وبالدرجة اللازمة وأسباب لزوم توافر هذه المهارة ، فمثلا ، المهارات والسمات الشخصية التي تتطلبها الوظيفة تتمثل في النشاط العام ، الحيوية ، ضبط النفس ، السيطرة ، الخضوع ، الانضباط ، الذكاء الاجتماعي ، الموضوعية ، العلاقة الشخصية ، الاتزان النفسي ، تحمل المسؤولية ومن أمثلة القدرات والمهارات أيضا مهارات الأصابع ، مهارة اليد اليسرى ، التمييز بين الأصوات ، التأزر بين اليدين ، التأزر بين القدمين ، التأزر بين العين واليد والقلم ، المظهر الشخصي ، تذكر الأفكار المجردة ، تذكر المعلومات الكتابية ، سرعة الإدراك .. ولكل هذه القدرات والمهارات وسائل علمية ونفسية لقياسها ولا يصبح الأمر مجرد كتابة عبارة فقط « توافر مهارات وقدرات خاصة بالعمل » حسبما هو يجرى عليه العمل في بطاقات وصف الوظائف الحالية .. ان بعض الأنظمة تحدد في بطاقات وصف الوظائف اشتراطات تتعلق بالميول المهنية التي تتطلبها الوظيفة مثل الميول للعمل الابتكاري ، الميول للعمل الكتابي ، الميول للعمل الفني ، الميول للعمل الإداري ، الميول للخدمات الاجتماعية . الميول لأعمال البحث، الميول للأعمال الحسابة والمراجعة ..

ان تحديد القدرات والمهارات والميول المهنية في اشتراطات شغل الوظيفة يكسب بطاقة الوصف الحيوية المطلوبة عند ممارستها ، وترفع من كفاءة أداء وظيفة الاختيار والتمييز بحيث يقع الاختيار على الأفراد من ذوي الكفاءات الخاصة والميزة ومن تتوافر فيهم باقي الاشتراطات الموضوعية التي تتعلق بالوظيفة .

٣ - اعداد بطاقة وصف لكل « عامل » بالمنظمة تحدد مواصفات شاغل كل وظيفة بحيث تتضمن البيانات التالية :

- التأهيل العلمي من حيث المستوى والنوع .
- الخبرة العملية من حيث المدة ومجال الخبرة .
- الانجازات المميزة للعامل .
- المواصفات الشخصية لشاغل الوظيفة (السن / النوع / الحالة الاجتماعية القدرات الجسدية / المهارات الذهنية / الميول المهنية ... الخ .

ان هذه البطاقة تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات بموضوعية

وفاعلية عندما تتعلق هذه القرارات بهام وظيفية معينة ، ترقيات تنقلات ، تدريب .

الاتجاه الثالث : تطوير سياسات الأفراد بما يتسقى ومنهج الادارة بالأهداف بالفلسفة والاسلوب السابق عرضه .

وبعد ان استعرضنا وظائف المدير بملخل الادارة بالأهداف فان الباحث يحس أن يلقي الضوء على بعض المهام الرئيسية التى يقوم بها المدير فى مجال اتخاذ القرارات ومجال تقييم أداء الأفراد سواء آكانوا رؤساء أم مرؤوسين وذلك بمنظور الادارة بالأهداف بما يحقق فعالية أكبر لأداء المنظمة وذلك على الوجه التالى :

أولا : اتخاذ القرارات :

ومن أهم الموضوعات الجوهرية فى الادارة ما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات ، وهى من العمليات الجوهرية التى ينصرف نحوها معظم وقت المدير ، وهذا يتطلب منه الحصول على المعلومات والبحث والاطلاع ودراسة البدائل واختيار البديل واصدار القرار ومتابعة تنفيذه .

فمدير ادارة الأفراد فى ممارسته لوظيفة التخطيط فانه يعنى هنا باتخاذ القرارات لتحديد الأهداف وترتيب أولوياتها ، واتخاذ القرارات لرصد الامكانيات البشرية والمادية اللازمة للتنفيذ وتحديد برنامج زمنى لمواعيد البدء والنهاية . كما أن المدير فى مباشرته لوظيفة التنظيم فانه يعنى باتخاذ القرارات التى منها تقسيم العمل وتحديد اختصاصات الادارات والأقسام وقرارات الاختيار والتعيين وقرارات النقل والانتداب .

ولقد لاقى مدخل اتخاذ القرارات أهمية بالغة لفهم وتفسير طبيعة عمل المدير ولذلك اتسعت الدراسات الموجهة نحو ترشيد عملية اتخاذ القرارات لكى تبعدها عن المغامرة غير المحسوبة بتقريبها من المنهج العلمى المبني على التفكير المنظم والاعتماد على الحقائق واستخدام الأساليب الحديثة فى معالجة البيانات (٣٣) .

لقصد أسفرت جهود العلماء أمثال شستر برنارد C. Barnard وهربرت سيمون H. Simon - فى إبراز أهمية اتخاذ القرارات - عن كثير من التطبيقات العملية مثل مبدأ المشاركة فى اتخاذ القرارات (٣٤) .

(٣٣) د . عبد الحميد بهجت فايد ، مرجع سبق ذكره ص ٢٥٩ .

(٣٤) د . عبد الحميد بهجت فايد ، المرجع السابق ذكره ص ٣٦٠ .

والادارة التقليدية هي ادارة تنتظر حدوث المشكلات ثم تحاول البحث عن حلول لها بقدر المستطاع ، وبذلك يكون القرار عادة تحت ضغط الأزمة ويعتمد القرار في كثير مما يعتمد عليه الى التقدير الشخصي والحكم الذاتي .

فأعمال شئون العاملين تدور في فلك لوائح ونصوص قانونية لا تتجدد ويقتصر دورها على المحافظة على النمط الرتيب في تنفيذ تلك النصوص وبذلك تكون تأثيراتها غير ايجابية وتميل الى السكون في الاوضاع التنظيمية ، فالقرارات المتعلقة بالأجور والترقيات والتدريب قرارات لا تساهم في تحقيق قيمة مضافة قابلة للتجديد ، فنتائج منح الأجر غير مؤثر حيث الأجر ثابت وملحقاته لا تتغير بتغير كفاءة الأفراد وإن كانت تتغير بتغير وظائفهم أو درجاتهم كذلك فإن عائد التدريب غير محسوب ، وبذلك يتم التدريب عشوائيا حيث لا أهداف محددة أمام البرنامج لتلك البرامج التدريبية .

وبحكم طبيعة ومتطلبات الإدارة بالأهداف نجد أنها أثرت على شكل وطبيعة البيانات وقنوات الاتصال ، والتوقيت المناسب والموقع المناسب للمدير اللازم ، ومن ثم ومع التفويض الكافي للسلطات والتحديد الواضح للمسئوليات والأهداف أصبحت القرارات تصنع لدى كافة المستويات الإدارية وفي مواقع العمل والتنفيذ وفي الوقت الذي تنفذ فيه الأعمال (٣٥) .

ومدير شئون الأفراد يشارك بحكم سلطته الوظيفية في صنع كثير من القرارات التي تتعلق بسياسات الأفراد حيث يقدم التوصيات اللازمة ومشروعات القرارات الى القيادة العليا لاتخاذ القرار ، كما أنه يقوم بإصدار القرارات التنفيذية داخل إدارة الأفراد والتي يمارسها كمدير تنفيذي في وحدته (شئون الأفراد) وذلك بما يضمن حسن تشغيل القوى العاملة بإدارة شئون الأفراد .

ومدير شئون الأفراد الذي يتصف أداؤه بالخصائص المعروفة عن نمط الإدارة التقليدية هو كذلك يصبح مديرا تقليديا لا يساير حركة الإدارة بالأهداف وتصبح مشاركته في صنع القرار ضعيفة أو تكاد تكون منعدمة كما تصبح قراراته بإدارته ليست على مستوى الفعالية المطلوبة من مدير الأفراد .

(٣٥) محي الدين الأزهرى ، مرجع سبق ذكره .

لذلك يكون معيار المدير الفعال هو معيار القدرة على التوصل الى النتائج أو بناء على الانتقال من هدف الى هدف جديد فاختل آدأرته أو منظمته .

ثانيا : تقييم أداء المديرين والأفراد :

مرت عمليات قياس وتقييم الأداء للمديرين بثلاث مراحل (٣٦) . فبعد أن كانت عملية قياس وتقييم أداء المديرين فى ضوء مقياس من المواصفات مثل الاخلاص ، الحماسة ، الدقة ، الطاعة ، الولاء .. وكلها صفات لاعلاقة لها بنتائج محددة للمنصب الادارى ، ولكن فى ظل الادارة بالاهداف فإن عملية قياس وتقييم المديرين تتم افضل بكثير من سابقتها فى المرحلة الأولى وذلك لأن ارتباط التقييم بالنتائج المحددة أى أن التقييم مرتبط بالكفاية فى هذه المرحلة الثانية من التطور .

بل ان هذا الأسلوب تطور منذ عام ١٩٧٢ م فأصبح تقييم المديرين بالتركيز على الاهداف والنتائج بالإضافة الى كيف تحققت تلك النتائج ؟ وهنا يكمن الربط بين الكفاية « تحقق الاهداف والنتائج » والكفاءة (كيف تحققت) فالاجابة عن هذا السؤال قد تكون أن النتائج تحققت بالصدفة بالخط بطرق غير مشروعة .. ان تقييم تلك الاجابة يختلف عما لو كانت ان النتائج تحققت بالجهد الادارى والفنى السليمين .

ان تقييم أداء الأفراد الذى يعكسه الأسلوب التطبيقي لوضع تقارير الكفاءة السنوى عن العامل قد أثبت فشلا على كافة المستويات ، فكتيرا لا يكون الفرد شريكا فى وضع التقرير الذى يقدم عنه ، واذا ما أعطى هذه الفرصة لا يجد ما يكتبه بالتقرير لغيبة الأنظمة الموضوعية التى تسجل وتحفظ للعامل سجل انجازاته خلال الاثنى عشر شهرا من العمل .

كما أن عناصر تقرير الكفاءة مصممة أصلا لقياس عناصر واهية وشكلية وغير محددة فالتركيز على المواظبة ، وعلاقات الفرد بزملائه وهى كلها عناصر شكلية ويحكمها القانون حيث تشمل تلك العناصر التزاما طبيعيا للعامل بحكم القانون (الواجبات والأعمال المطلوبة على العامل) كما أن باقى العناصر التى تتعلق مثلا بكمية العمل ، ودرجة تحمل

Harold Koontz, *Appraising Managers as Managers*, American (٣٦) Management Association, 1972.

تلا عن : -

٥٠ . سى الدين الأزهري ، مرجع سبق ذكره .

المسئولية والمبادأة كلها عناصر لا يوجد في الواقع وسائل لقياسها
أو الدقاع عنها أو اثبات عكسها .

ان الأسلوب الحالي لتقرير الكفاءة أسلوب عاجز ذلك لفبية النتائج
والأهداف المحددة على مستوى « الوظيفة » ، وللأسلوب الإداري المقيم الذي
يسود المنظمات الحكومية والذي يركز على الإجراءات أو الحضور والانصراف
بعيدا على مدخل النتائج والأهداف .

وطريقة الإدارة بالأهداف مدخل جديد لتقييم الأداء ، وقد صمم
هذا المدخل ليتمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية .
ومن أهم مقومات هذا المدخل في مجال تقييم الأداء ما يلي :

— المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية
ومجالات مسئولية عمل الفرد .

— موافقة الرئيس والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء .

— متابعة دورية للرئيس لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق
تحديدها عن طريق توجيهات الرئيس التي تلعب دورا بارزا في
تحقيق الأهداف .

— التقييم يركز على الانجازات لا على السمات الشخصية للمرؤوسين .

— التقييم يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل مما يكمس الطريقة التقليدية
التي تركز على الماضي .

انه من الخطأ أن ينظر الى عملية تقييم الأداء على أساس أنها عملية
قياس فقط للأداء ولكنها عبارة عن نظام شامل يتضمن مجموعة عريضة
من المقومات المتكاملة والتي تنبثق أساسا من مدخل الإدارة بالأهداف .
وان ممارسة عملية تقييم الأداء على ضوء هذا المدخل يحقق نتائج موضوعية
في مجال التدريب والتنمية للعاملين . وان هذه التنمية تؤدي الى تحسين
الأداء الوظيفي وتوفير المهارات الجديدة والمعرفة للفرد ، كما أنها تؤهله
لتحمل مسئوليات أكبر ومهام مجزية وفرص للترقية لو طاق ذات مستوى
أعلى (٣٧) .

(٣٧) د . محمد سعد إبراهيم . مرجع سبق ذكره ص ٤٩٨ .

الفصل الثانى

أوجه الاستفادة من نظام الادارة بالاهداف
فى تطوير نظام ترتيب الوظائف

يشتمل هذا الفصل على المبحثين التاليين :

المبحث الأول :

ويتناول عرضا للعلاقات العضوية بين نظام الادارة بالاهداف ونظام ترتيب الوظائف من خلال مفهوم جديد للوظيفة يرتكز على منهج الادارة بالاهداف والنتائج .

المبحث الثانى :

ويشتمل على أساليب تطوير وتحسين نظام ترتيب الوظائف على مستوياته الثلاثة المتمثلة فى أهداف النظام والعمليات التشغيلية ، واستخدامات النظام وذلك لزيادة فعالية النظام وتحقيق أهدافه .

المبحث الاول

العلاقة العضوية بين نظام الادارة بالاهداف
ونظام ترتيب الوظائف

من المعروف أن التنظيم الادارى له أهداف تتحقق من خلال التركيز على العناصر التنظيمية التى تشتمل على :

– الاعمال Tasks وهى الأنشطة التى تمارس لتحقيق أهداف التنظيم .

– الأفراد Personnel وهم يمثلون الجهد الانسانى الذى تدور وتتم من خلاله كافة العناصر التنظيمية الأخرى .

المتاحة . Resources المواد والطاقات والأموال والمعلومات

السياسات Policies وهي القواعد والتعليمات والشروط المتعارف عليها والتي يسير الأفراد عليها طوعا أو زجما فى تنظيم جهودهم لاستخراج الامكانات المتاحة .

النظم والجراءات Systems & Procedures وهي الطريق والخطوات والمراحل المخططة لاداء الأعمال تسمى أحيانا بالروتين .

الهيكل التنظيمى Structure وهو الإطار الذى يضم الأفراد ، حيث توزع عليهم الأدوار والاختصاصات وتحدد سلطاتهم ومسئولياتهم وهيكل العلاقات فيما بينهم .

ويحكم التنظيم الإدارى نظرتان أساسيتان هما النظرية التقليدية Traditional Organization Theory والنظرية الحديثة للتنظيم Modern Organization Theory

ويسود التنظيمات الحكومية فى مصر نظرية التقسيم الإدارى Theory of Departmentalization حيث يركز هذا النمط من النظرية التقليدية المعروفة على تقسيم العمل ، التخصص ، وتسلسل السلطات والمسئوليات ونطاق الإشراف

وتتم عمليات التنظيم فى مصر فى إطار الخطوات التالية (١) :

- ١ - تحديد هدف المنظمة أو مجموعة الأهداف الرئيسية .
- ٢ - تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف ، وتوصيفها بدقة .
- ٣ - تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة فى وظائف Jobs
- ٤ - تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة فى أقسام Sections
- ٥ - تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة فى إدارات Department
- ٦ - تحديد عدد المستويات التنظيمية استنادا الى مبدأ نطاق الاعرفا .

(١) د. عل السلى ، تطور الفكر التنظيمى ، مرجع سبق ذكره ص ٧٦ .

ويحكم الوظائف الداخلة في تكوين الهيكل التنظيمي مجموعة معايير وأحكام تحدد ملامح وإطار ما يسمى بنظام ترتيب الوظائف .
Job Classification System وهو النظام الذي استعرضنا تطوره التاريخي ومضامينه منذ عام ١٩٤٦ وحتى الآن عند عرض الباب الثاني من هذا البحث .

وفي مجال التنظيم استقدمت الحكومة المصرية الخبراء لوتر جوليک وبولوك ، حيث أعدا تقريرهما عام ١٩٦٢ م في تنظيم الإدارة الحكومية في الجمهورية العربية المتحدة والمقدم إلى اللجنة المركزية لتنظيم الإدارة الحكومية . وقد استهدف هذا التقرير تقديم خطة لإعادة تنظيم الجهاز الإداري بعد عمليات التحول الاشتراكي التي تمت عام ١٩٦٠ وبعد أن مرت عشر سنوات على ثورة ٢٣ يوليو أنشأت خلالها الثورة عدة منظمات وهيئات لمواجهة مشاكل معينة في مجال تقديم الخدمات للجماهير دون سياسة مرسومة ودون اعتبار لملاقة هذه الأجهزة الجديدة بالمنظمات والأجهزة القائمة (٢) .

وقد كشفت الممارسة العملية للأنماط التنظيمية خلال الخمسة والعشرون عاما الماضية عن مظاهر تغلف وظيفية التنظيم وقد كانت أهم مظاهر التغلف ما يلي (٣) :

— الاهتمام بالشكل التنظيمي بغض النظر عن ملائحته لطروف واحتياجات المنظمة .

— التركيز على المبادئ التنظيمية المجردة كتفويض السلطة أو تسلسل خط القيادة دون نظر إلى مناسبة تلك المبادئ لطروف التنفيذ ومتطلباته .

— الجمود التنظيمي الناشئ عن عدم وجود دراسات للتطوير التنظيمي (O. D.) بمفهومه العلمي .

— شيوع ظاهرة النمطية في التنظيم .

وإذا كانت مظاهر تغلف الأنماط التنظيمية السابقة قد انحصرت في احساسات عمومية جوهرية ، فأننا يمكن أن نحدد عددا من المظاهر

(٢) من مقدمة التقرير الذي أعده لوتر جيوليک وجيمس . ك . بيسولوك - القاهرة ، يوليو ١٩٦٤ م .

(٣) د . عل السلمي ، المرجع السابق الذكر ص ٢٩٤ .

الأخرى التفصيلية التي لا غنى عن عرضها وتمثل عيوباً ونقاط ضعف في الهيكل التنظيمي للوحدة الحكومية في مصر وهي :

— عدم وضوح أهداف التنظيم بشكل محدد وقاطع .

— عدم وضوح الاختصاصات الممنوحة لوظائف التنظيم المختلفة مما يترتب عليه الفشل في اختيار أنسب العناصر القادرة على أداء تلك الوظائف .

— اختلال التوازن الأفقي للتنظيم بمعنى عدم تناسب التوزيع الداخلي للأنشطة والوظائف على قطاعات التنظيم أفقياً .

— زيادة عدد المستويات التنظيمية بشكل يزيد من طول مدة الاتصالات ويعقد الإجراءات ويقلل من الفاعلية التنظيمية بشكل عام .

— عدم اتباع الأسلوب التنظيمي السليم في تفويض السلطات وترك ذلك الأمر للتقدير الشخصي للمدير وحسب أهوائه .

وإذا ما استعرضنا عناصر التنظيم الإداري سألنا الذكر يتبين أن الوظيفة position هي ركيزة التنظيم الإداري في أغلب عناصره .

فالوظيفة : هي وحدة البنين في الهيكل التنظيمي .

والوظيفة : هي مجموعة الواجبات التي تكون في مجموعها خطوات العمل وأجراءاته .

والوظيفة : هي محل ومجال أغلب المهام الإدارية التي تتعلق بالأفراد من اختيار وتعيين وترقية ونقل

والوظيفة : هي ركيزة أساسية والتي تستمد منها البيانات في رسم العديد من السياسات التي تتعلق بالأفراد في المنظمة .

ولذلك فإن أي تطوير في مفهوم الوظيفة في حد ذاتها أو أي تطوير في علاقات الوظائف فيما بينها سيؤثر بالضرورة على خطوات العمل وأجراءاته وعلى الهيكل التنظيمي ، وعلى الأفراد والسياسات التي تتعلق بهم وبتنظيم شئونهم ، أي بمعنى آخر أن هذا التطوير ستكون له تأثيراته على عناصر التنظيم الإداري سلباً أو إيجاباً .

ولقد حددنا في البحث مفهومًا جديدًا للوظيفة يرتكز على « أن الوظيفة مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب فيمن يشغلها مطالب تأهيل محددة لتحقيق هدف تنظيمي مقابل أجر معين » .

وإذا ما عرف ان الإدارة بالأهداف والنتائج ترتكز على ادارة للأهداف من خلال الوظائف Position بالتنظيم ، فانه بذلك نصل الى ان الوظيفة بمدلولها الجديد ركيزة نظام ادارة الأفراد من منطلق الادارة بالأهداف .

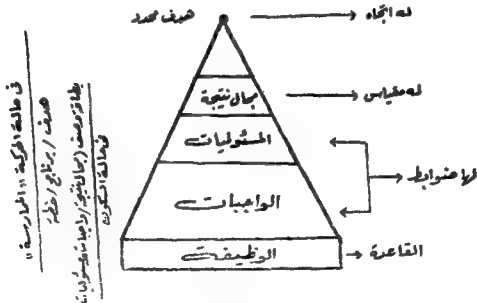
ومن هنا يظهر لنا التلاحم بين نظام ترتيب الوظائف ونظام الادارة بالأهداف والنتائج وهو تلاحم بين النظامين على مستوى القاعدة والقيمة مما . فعل بمستوى قاعدة النظامين تكون الوظيفة هي وحدة البناء التنظيمي وعلى مستوى قمة النظامين تكون الأهداف هي غاية النظامين .

والوظيفة بمدخل الأهداف والنتائج يكون لها مجال نتيجة Result Area ولها مقياس نتيجة وهي في الممارسة لها هدف قابل للتحقيق والهدف هو ما يبرر وجودها .

ويوضح الشكل رقم (٧) هذا المفهوم من خلال الحقيقتين التاليتين :
الوظيفة في حالة السكون : هي مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي تحكمها ضوابط معينة وتمارس عند مستوى معين لمجال نتيجته أو مجال هدف أو مجموعة مجالات .

والوظيفة في حالة الحركة : هي مجموعة من الواجبات والمسئوليات تحكمها ضوابط معينة لتحقيق هدف محدد أو مجموعة أهداف تحقق بواسطة عامل ذات مواصفات واشتراطات معينة ومحددة سلفا بكل دقة .

ومن الطبيعي أن تعكس بطاقة وصف الوظيفة حالتها في السكون



شكل رقم (٥)

حيث انه ليس من المنطقي أن ترتبط - الوظيفة - في بطاقة الوصف - بأهداف متغيرة من فترة لأخرى في ضوء برامج العمل أو الخطوط السنوية والا استدعى الأمر تعديل بطاقة الوصف مع كل تغير أو تطوير في الأهداف

ويتبين من العرض السابق أن الوظيفة هي محل اهتمام أخصائي ترتيب الوظائف كما هي محل اهتمام أخصائي إدارة الأهداف في مجال إدارة الأفراد إلا أن كل منهما له زاويته التي تحوز اهتمامه . فحيث نجد أخصائي ترتيب الوظائف يبحث في واجبات ومسئوليات الوظيفة والاشتراطات اللازمة لشغلها ، نجد أخصائي الإدارة بالأهداف يبحث في مجالات نتائج الوظيفة ووضع مقاييس لتلك المجالات ويبدل جهدا وقبرا في تحديد الأهداف الرئيسية للوظيفة .

وهنا نلاحظ الفرق ، فحيث تنحصر اهتمامات الأول بالنشاط فإن اهتمامات الثاني تمتد الى النتائج وهو في اهتماماته بالنتائج يراقب عن بعد الممارسات للأنشطة المختلفة والإجراءات المؤدية للنتائج والأهداف وهو في كل هذا لا تغيب نظره عن النتائج والأهداف .

فإن من يهتم بالنشاطات يستغرق ويفوص في الممارسات اليومية ويفغل النتائج وقد تكون النتيجة هي حسيبة كل الوظائف فتتوارى وظائف خلف وظائف فتكون النتيجة على غير ما هو مستهدف .

ورغم هذه الفروق التي طرحها الباحث فإن لكل نظام ما يبرر نظره للوظيفة ، فأخصائي ترتيب الوظائف يرتب اهتمامه على حصر الواجبات والمسئوليات الخاصة بالوظيفة فيصف كيف تؤدي ، ومن الذي يمكن له أداء هذه الواجبات من حيث مؤهلاته الدراسية وخبراته وقدراته وهو في كل هذا يؤكد من وجهة نظره أن توصيف العمل توصيفا دقيقا وسليما أو اسناد الوظيفة للرجل المناسب وفقا لاشتراطات شغل الوظيفة المحدد سلفا سيؤدي حتما لتحقيق النتائج .

والكن ما نود ذكره أن نتائج الوظيفة غير محسوبة وسط غمرة كافة النتائج المحققة لكافة الوظائف بالمنظمة ، فهي نتائج للكل وليست نتائج على مستوى الوظيفة المفردة .

وأخصائي الإدارة بالأهداف يركز على النتائج المتوقعة والمستهدفة على مستوى كل وظيفة دون التركيز على أسلوب الإنجاز أو شكله - وإن كان

هذا الأسلوب محل اهتمام وتقدير - فالهدف هنا اصل لكل وظيفة وهو الأصل في كل تغيير باللوائح والنظم والعلاقات التنظيمية .

ومع وجهتي النظر السابقتين فاننا نميل الى أن نكشف عن حصيلة السنوات العشر الماضية في مجال التنظيم وفي ضوئها سيكون لدينا الرأي في ترجيح وجهة نظر عن الأخرى . وحصيلة تلك السنين في التجربة المصرية كشفت عن ما يلي :

— التركيز على اجراءات العمل وطرقه وأسلوب أدائه ليس هو ذلك الطريق الى الهدف أو النتيجة فالتركيز على القيود المحاسبية السلبية - وهو اجراء - ليس هو الدور المطلوب من شاغل الوظيفة بقدر ما هو مطلوب منه أن يوقف الخسائر أو يؤكد الطريق نحو تعظيم الربحية .

وفي مثال آخر فإن كفاية الاجراءات والقواعد الجيدة الواجبة الاتباع عند الاعلان في جريدتين رسميتين عن الوظائف المطلوب شغلها أو عند الاختيار أو عند التعيين وتوزيع العمالة على الوظائف والتقسيمات التنظيمية ليس هذا هو الأمر الهام بقدر ما يهمنا أن يكون اختيار العمالة قائما على الكشف عن أنها قادرة على تحقيق النتائج وتتنفق قدراتها وخصائصها مع طبيعة الوظائف ومستوياتها .

فالتركيز على الاجراءات هو من قبيل التركيز على الشكل دون الجوهر أو المضمون .

— اجراءات العمل عادة ما يتم التعرف عليها واكتسابها من خلال الرؤساء أو عن طريق الاجتهاد في العمل ، حيث لم نلمس ان العامل قد سلم بطاقة وصف للاطلاع ومعرفة واجباته ومسئوليته واجراءات العمل المطلوبة منه ، واذا ما سلمنا بان ذلك عيب في التطبيق ، فإن ما نود الاشارة اليه هو أن كتابة الواجبات والمسئوليات واعادة كتابتها بشكل أفضل لن يغير من الواقع في شيء ، فعادة ما يفرض الواقع نفسه على ما هو مكتوب أصلا في بطاقة وصف الوظيفة ، فقد اعتاد العامل على نمط في الأداء يركز على اهتماماته بالاجراءات والحرص على تنفيذ اللوائح أكثر من الحرص على تحقيق النتائج ، ومن هنا يتطلب الأمر التغيير في المنهج والأسلوب .

— ترتبط اجراءات وخطوات العمل عادة باللوائح والقوانين والانتقال الى التركيز على النتائج سيؤدي الى اعادة النظر في تلك اللوائح التي تقف حجر عثرة في وجه النتائج والأهداف .

— يقصد عادة من الاجراءات واللوائح تحقيق الموضوعية وأمن الوظيفة وهو جانب يقتضى من أى نظام ألا يفعله ، ولكن ذلك لا يكون مقدمة للنظام بل يتأتى ذلك نتيجة للتركيز على الأهداف والنتائج كمقدمة للنظام •

— يفترض فى نمط التنظيم الحال فى تحديد الواجبات والمسئوليات مراعاة الدقة فى تحديدها ، وتحديد اجراءات العمل وعلاقاته وتحديد العلاقات الرأسية والأفقية ، بين الوظائف ، وتحديد اشتراطات شغل الوظيفة أمور كفيلة بتحقيق الهدف من الوظيفة أو الأهداف الموضوعه للمنظمة •

وهذا الافتراض فى كثير من الأحوال غير صحيح ، فالتحديد المشار اليه فى الاجراءات والعلاقات وشروط شغل الوظيفة يرسم طريقا لسلامة الوصول الى آخر خطوة فى العمل أو الاجراء المطلوب من الوظيفة ولكن لا يضمنه ، فليس بالتحديد المسبق للاجراءات تتحقق النتائج وهذا ما يثبتته الواقع العمل • فمع تعدد الاجراءات وتعميقاتها وتعدد اللوائح وأحكامها ونصوصها فقد قلت النتائج وسامت الخدمات وانخفض الانتاج فى كثير من الوحدات الحكومية فى مصر •

— أهداف نظام ترتيب الوظائف ثلاثة تم تحديدها فى وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب ، والأجر على قدر العمل ، وتساوى الأجور اذا ما تساوت صعوبة الأعمال •

والسؤال الآن هل تحقيق أهداف النظام الثلاثة بالتركيز على الاجراءات أو بالتركيز على المدخل الوصفى الذى يعتمد على وصف الواجبات والمسئوليات وكتابة القواعد والأحكام فى شكل لوائح وقرارات وتعليمات وفى شكل أنماط فى الرقابة الخارجية تقتل روح المبادرة والابتكار لدى الأفراد •

ان الاجابة على هذا السؤال تحتاج للتدقيق أو للتحقق فى مدى تحقيق تلك الأهداف من خلال المدخل التقليدى الحالى فى ادارة الأفراد •

الخلاصة :

من حصيلة التجربة على مر السنين يتبين للباحث أن التركيز على النتائج يختصر الطريق نحو الغايات والأهداف ويحقق أحسن استخدام للوقت الضائع فى التفقيدات أو الروتين الذى عادة ما يقف حجر عثرة أمام التنمية فى المجتمعات النامية • ومع أن الباحث يميل لذلك الجانب من

التركيز على النتائج فإنه لا يقلل أيضا أهمية الإجراءات ولكن من خلال نظرة جديدة أو رؤية جديدة للفرد المصرى العامل أو الانسان المصرى بصفة عامة وهذه الرؤية تقتضى من أخصائى التنظيم والإدارة أن يرتكن إليها فى وضع التنظيمات وتحديد الإجراءات والواجبات .
ويمثل ذلك فى مراعاة الحقيقتين التاليتين :

الحقيقة الأولى :

اختصار الإجراءات لمزيد من التأكيد نحو سرعة تحقيق النتيجة بشكل مباشر .

الحقيقة الثانية :

افتراض أن شاغل الوظيفة ومتلقى الخدمة والعامل على درجة عالية من الوعى الثقافى والاجتماعى ، وإن كلا منهم حريص على أمن الوظيفة العامة ويمارس مسئولياته من خلال رقابة نابعة من الذات الفردى طالما أن العدالة والحق يسودان شعار الخدمة العامة وأن يرتبط كل ذلك بسياسة العقاب الصارم إذا حدثت المخالفة والانابة المجزية إذا تحققت النتائج .

ومن خلال هاتين الحقيقتين وفى إطار مفاهيم الإدارة بالأهداف ننطلق نحو تحديد أوجه تطوير أساسيات وركائز واستخدامات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف فى جمهورية مصر العربية والتى ترد فى المبحث التالى .

المبحث الثانى

أساليب تطوير وتحسين أساسيات وركائز

النظام الموضوعى لترتيب الوظائف

بعد أن تناول البحث أوجه التأثير فى وظائف إدارة الأفراد بمدخل الإدارة بالأهداف والنتائج ، وبعد أن حددنا ماهية الوظيفة Position بمفهوم الإدارة بالأهداف فقد اتضح لنا أن مفاهيم ومبادئ الإدارة بالأهداف لها بلا شك تأثيراتها التى تؤتى ثمارها على هيكل وأساسيات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف .

(M.B.O.) ومن ذلك يتبين أن نظام الإدارة بالأهداف والنتائج

له أبعاد جديدة على هيكل وأساسيات النظام الموضوعى لترتيب الوظائف
على مستويات ثلاثة :

المستوى الأول : أهداف نظام ترتيب الوظائف

لقد تحدت أهداف نظام ترتيب الوظائف فى ثلاثة أهداف كما وردت
عند استعراض النظام بالباب الأول من هذا البحث وتمثلت فى :

- ١ - وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب .
- ٢ - الأجر على قدر العمل .
- ٣ - تساوى الأجور اذا ما تساوت الأعمال فى صعوبتها .

كما أنه عندما طرحنا مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج فقد حدد الباحث
مفهوما جديدا للوظيفة يمدخل الادارة بالأهداف فى ان الوظيفة مجموعة من
الواجبات والمسئوليات تتطلب فيمن يشغلها مطالب تاهيل محددة لتحقيق
هدف تنظيمى .

لقد أضاف هذا المفهوم الجديد للوظيفة بعدا جديدا لأهداف ترتيب
الوظائف الموضوعى ألا وهو :

« تحقيق أهداف التنظيم الإدارى من خلال أهداف محددة للوظائف »
ان هذا البعد يحقق للنظام مدخلا جديدا يقتضى الاعتداد به ، فعند تصميم
نظام ترتيب الوظائف فى الوحدة يكون المدخل الجديد للنظام هو مدخل
الأهداف ، وهذا المدخل يضمن للمنظمة تصميم تنظيم ادارى يرتكن على
الأهداف بدلا من التركيز على النشاطات كما يضمن للمنظمة أن يكون لكل
وظيفة هدف وبذلك تتخلص المنظمة من الوظائف الصورية التى تستحدث
فى غيبة الأهداف .

المستوى الثانى : العمليات التشغيلية لنظام ترتيب الوظائف .

تمثل العمليات التشغيلية لنظام ترتيب الوظائف فى عمليات
التوصيف والتصنيف والتقييم التى تتم للوظائف والتى يتم بلورتها من
خلال تلك العمليات فى اطار جدول للوظائف يتضمن اسم الوظيفة
والمجموعة النوعية والدرجة المالية للوظيفة .

ومدخل الادارة بالأهداف والنتائج كانت له تأثيراته الحيوية على
عمليات التوصيف والتقييم التى نعرضها على الوجه التالى :

❖ عملية توصيف الوظائف :

بجانب ماتعكسه بطاقة وصف الوظيفة من واجبات ومسئوليات

تحدثت في مرحلة توصيف الوظيفة فانه يقتضى أن تعكس بطاقة وصف الوظيفة « مجالات نتائج » الوظيفة .

وهنا يتطلب ان يكون لدى اخصائى ترتيب الوظائف أساسيات المعرفة عن مجالات النتائج والتي تتطلبها عملية تطوير وصف الوظيفة في مرحلة التوصيف لتجديد مجالات نتائج الوظيفة بطاقة الوصف مثلما يتم تحديد الواجبات والمسئوليات والسلطات .

وتتلخص هذه الأساسيات فيما يلى :

(١) وضع مجالات نتائج لكل وظيفة :

الوظيفة أيا كان نوعها ومستواها فانه لابد أن يحدد لها هدف أو مجموعة أهداف فإذا لم يكن للوظيفة هدف فلا مبرر لهذه الوظيفة .

والأهداف التي نحدد لها للوظائف هي أهداف محددة بدقة وليست أهدافا عامة أو أهدافا على الشبوع بين الوظائف ، وحتى يكون للوظيفة « هدف » فانه لابد أن يكون لها « مجال هدف » يعكس نوع الهدف وهو ما نسميه بمصطلح « مجال النتيجة » حسبما ذكرنا من قبل .

وللوظيفة مجالات نتائج رئيسية Key Results Area ويلزم أن يكون لكل مجال نتيجة مقياس « وهنا تكمن الدقة في وضع الأهداف للوظائف حيث تتطلب القدرة على ترجمة مجالات النتائج الى أهداف رقمية والمشاركة الفعلية من جانب الرؤوسين في تحديد تلك الأهداف » .

ومن المعروف ان مجالات النتائج لم يسبق تحديدها لحدائفة فكرة الادارة بالأهداف والنتائج فإذا كان لدينا الاختصاصات التي نشرتها الجمعية الأمريكية للادارة (٤) فليس لدينا اليوم مجالات منشورة للوظائف ونوعيتها المختلفة .

والسؤال الآن كيف تحدد مجالات النتائج للوظائف ؟

ان مجالات النتائج يتم وضعها بعد عدة محاولات لصياغتها ، فعادة يستخدم لفظ لماذا تمارس هذه الوظيفة ؟ وبمراعاة تطبيق هذا السؤال على الاجابة الخاصة بالمحاولة الأولى ولعدة مرات ، يكون في النهاية لدينا اجابة أخيرة يصعب بعد ذلك الوصول الى أبعد منها . ويكون بذلك لدينا مجال نتيجة يتكون مابين كلمة وخمس كلمات . وتحديد مجالات النتائج ميدان يحتاج الى تدريب كوادر خاصة به حيث ان الأمر ليس بالسهولة التي يتصورها القاري .

(٤) من الكتب الشهيرة التي بينت الاختصاصات الوظيفية للمناصب الادارية كتاب :
American Management Association, Defining The Manager Job.

وفيما يلي بعض الحقائق والمعارف عن مجالات النتائج تساعد على الوقوف على طبيعة هذا المصطلح وهي :

— مجالات نتائج الوظائف هي نتائج مستهدفة أى مخرجات **Outputs** وليست أنشطة تتمثل فى المدخلات **Inputs** بمعنى

أن مجالات النتائج لا تتضمن عبارات الاشراف على ، تخطيط
رفع كفاءة تحسين فاعلية ، زيادة قدرة كذا

أن المطلوب دائما هو التفكير فى النتائج المطلوب تحقيقها .
الانشطة المطلوب القيام بها .

— مجالات نتائج رئيسية **Key Results Areas**

ليس كل مجالات النتائج صغيرها وكبيرها هي التي تحدد للوظيفة، بل ان الأمر يقتضى تحديده مجالات النتائج الرئيسية فقط والتي تمثل الامهام المتميز أو المساهمة الفريدة عن غيرها من المناصب .

— مجالات النتائج تدور حول أبعاد رئيسية متمثلة فى الكمية والجودة والتكلفة فإذا راجعنا مجالات نتائج ادارة الأفراد التي سيتم ذكرها نجد ان بعد الكمية متمثل فى المقررات الوظيفية ، وبعد الجودة متمثل فى جودة الموظفين وتحسين الأداء وبعد التكاليف متمثل فى تكلفة المعالة

— مجالات النتائج لا توضح اتجاها معينا صعودا أو هبوطا فالمقررات الوظيفية مجال نتيجة أما زيادة المقررات الوظيفية أو خفضها فهو اتجاه عام ، والاتجاه العام غير مطلوب فى مجال النتيجة ذلك لأن اخضاع المجال للمقاييس سيحدد بالضبط ما نريده (الهدف) فى شكل رقم معين وليس فقط اتجاها عاما كما أوضحنا

— مجالات النتائج للوظيفة ذاتها ولا تخص وظيفة أخرى وهذا الأمر يساعد على منح الازدواج فى المسئولية عن النتائج ويمنع التنازع على النتائج وهو أخطر الأمور فى عملية الادارة بالأهداف .
— مجالات النتائج كلها قابلة للقياس ، فليس ثمة فائدة من وضع مجالات نتائج لا يمكن قياسها . كما أنه لا يوجد ما يسمى استحالة تحديده مجالات نتائج للوظائف والتي تتعلق بتقديم الخدمة الا أنه يمكن أن نقول انه توجد درجات تفاوت فى صعوبة استنباط هذه المجالات ، وهذا يرجع الى قدرات الخبير المشرف على تحديده مجالات النتائج .

ان مقاييس النتائج تشتق من مجالات النتائج بشكل تفصيلي في شكل قيمة (جنيه) ، أو وحدة ، أو معدل أو نسبة الخ .

وفيما يلي أمثلة لبعض مقاييس النتائج لبعض مجالات النتائج بإدارة الأفراد (شكل رقم ٧) (٦) .

مقاييس النتائج	مجالات النتائج
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة العمالة الصناعية الى اجمالي العمالة . - نسبة الاثوريين الى العمال الصناعيين . - نسبة العمالة الموسمية الى اجمالي العمالة . 	تطوير العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الغياب للأسباب غير العادية . - نسبة الزيادة في اجمالي الأجور الى الزيادة في اجمالي الانتاج المباع . - نسبة الاستقالات والفصل والنقل خارج الشركة الى اجمالي العاملين . 	علاقات العاملين
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقات غير المستفلة بالساعات الى اجمالي ساعات عمل الآلات لأسباب غير غياب العاملين . 	تكاليف العمل
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة الطاقة غير المستفلة بالساعات الى اجمالي ساعات عمل الآلات لأسباب متعلقة بالصيانة . 	الأمن الصناعي

— عدد مجالات النتائج تتراوح ما بين ٥ - ٩ ولا يوجد عدد محدد أو معين من مجالات النتائج لكل وظيفة كما ان مجالات النتائج تختلف للوظيفة الواحدة من جهة الى أخرى .

(٥) د. سيد الهوارى ، مرجع سبق ذكره ص ١٣٩ ، ١٤١ .

لقد طرح أحد الأساتذة المصريين لمثلة كثيرة لمجالات نتائج بعض الوظائف وقد اخترنا أن نستعرض إحدى هذه الوظائف التي تتمثل في وظيفة مدير إدارة الأفراد والأقسام التابعة له حسبما ترد بالشكل رقم (٨) •

كما نلخص مما سبق أن مكونات بطاقة وصف الوظيفة يقتضى أن تشمل على مجالات نتائج الوظيفة وبذلك تكون بطاقة وصف الوظيفة على الوجه الموضح بالشكل رقم (٧) (*) •

(*) راجع في مفهوم السلطة والمسئولية الوارد ببطانة الوصف :

د. عبد الحيد بهجت فايد ، أصول الإدارة والتنظيم ، مكتبة عابدين ١٩٨٢

(الفصل الثامن) •

د. صلاح الشنواني ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ، القاهرة دار المعارف

• ١٩٦٦

شكل رقم (٧)
نموذج بطاقة وصف وظيفة في ظل مفهوم
الإدارة بالأهداف والنتائج

رقم بطاقة الوصف (الكود)

اسم الوظيفة :

الدرجة المالية :

المجموعة النوعية :

الوصف العام :

ويتضمن الوصف العام مجالات نتائج (مجالات أهداف) الوظيفة

"K.R.A."

[مجال نتيجة (١) ...
مجال نتيجة (٢) ...
مجال نتيجة (٣) ...

عوامل التقييم ودرجة وجودها	مبادئ	عناصر الوصف
	(إجراءات وخطوات العمل)	التجربة الوظيفية
	-	الواجبات
	-	
	-	المسؤوليات
	-	
	-	السلطات
	-	
	-	
	-	المعد والأدوات
	-	ظروف العمل
	-	مفاطر العمل
	-	اشتراطات التشغيل
	- مطالب التأهيل العلمى (محددة بدقة)	
	- الخبرة النوعية اللازمة ومدتها	
	- القدرات (تحدد بدقة وتحدد معها وسائل قياسها)	
	- المهارات (تحدد بدقة وتحدد معها وسائل قياسها)	
	- اشتراطات اخرى *	

(ب) وضع أهداف الوظائف :

بعد الانتهاء من وضع مجالات النتائج للوظائف ووضع مقاييس النتائج فإنه يمكن بعد ذلك ترجمتها الى أهداف .

والهدف يعرف على انه عبارة محددة بدقة عن مقياس نتيجة من مجالات النتائج للوظيفة لها عدة أهداف وليس هدفا واحدا ، فالأهداف بطبيعتها ذات أبعاد Multi Demensional . وعليه يجب ان تضع أولويات للأهداف اذا ما تعددت أهداف الوظائف والهدف الجيد القابل للقياس الذي يحوى أربعة عناصر رئيسية تتمثل فى :

ـ عنصر الزمن .

ـ عنصر الكمية .

ـ عنصر الجودة .

ـ عنصر التكلفة .

ومن المعروف أن العنصرين الآخرين قد لا تتضمنهما كل الأهداف كما ان ترجمة تلك العناصر فى وضع الأهداف من أصعب الأمور التي تحتاج الى تدريب متخصص .

وقطع الانطلاق فى عملية الادارة بالأهداف والنتائج هو ربط الأهداف بعضها ببعض أفقيا ورأسيا وهى فى ذات الوقت من الصعوبة للدرجة التي تحتاج لاعداد باحثين متخصصين فى وضع مجالات النتائج وطريقة قياسها وترجمتها الى أهداف وتحقيق الربط بين الأهداف مثلها فى ذلك اعداد أخصائي ترتيب الوظائف .

لقد استعرضنا مفهوم نظام الادارة بالأهداف بالشكل وفى الإطار الذى يخدم بحثنا فى امكانية تطوير نظام ترتيب وتقييم الوظائف للانتقال به من نظام ساكن الى نظام ديناميكى متحرك ، وللاستفادة من مزايا الادارة بالأهداف واستخدام ما يقدمه النظام من مصطلحات فنية بمضمونها ومعانيها ربما يخدم ويطور نظام تقييم الوظائف من مجرد نظام يركز على الاجراءات الى نظام فعال يركز على النتائج على كافة المستويات والمناصب .

فنظام ترتيب الوظائف نظام وثيق الصلة بأفراد المنظمة لأنه يتعلق بشئونهم وحاضرهم ومستقبلهم الوظيفى ، ومن ثم فأن تطوير فى

أهداف النظام أو استخداماته يكون له نتائج مباشرة على الأفراد مما يدفع إلى تحسين في الأداء ورفع روحهم المعنوية وتحقيق عال من الرضا الوظيفي .

٢ - عملية تقييم الوظائف .

ان عملية تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها والتي تسمى بعملية تقييم الوظائف قائمة على افتراض ان عوامل التقييم تتواجد في الوظائف بدرجات متفاوتة مما يعطى لوظيفة أهمية عن الأخرى ويمكن في ضوء أحد طرق التقييم المعروفة تحديد ترتيب تنازلي أو تصاعدي لأهمية الوظائف فيما بينها .

أما فيما يتعلق بتأثير تحديد مجالات نتائج للوظائف على عمليات القياس التي تسمى بعملية تقييم الوظائف فانه يمكن القول بان مجالات النتائج لا تتكرر بين الوظائف ولكن لكل وظيفة مجال نتيجة لذلك لا يمكن ادخالها في عمليات قياس أهمية الوظائف فيما بينها .

وأما ما نود التأكيد عليه ان مجالات النتيجة لكل وظيفة تحقق عملية ضبط ودقة في عملية التقييم ذاتها نظرا لما تقدمه عملية تحديد مجالات النتيجة من فرز للوظائف التي تحتاجها المنظمة بالفعل عن التي لا تحتاجها ، والوظائف التي تحتاجها المنظمة ويكون لها مبرر ممثل في مجال النتيجة أو ما يسمى أحيانا مجال الهدف وبذلك لا تتدخل في عملية التقييم وظائف صورية تؤثر على نتائج التقييم بالسلب .

المستوى الثالث : استخدامات نظام ترتيب الوظائف

لقد تعددت استخدامات النظام الموضوعي لترتيب الوظائف وقد تم عرضها تفصيلا بالباب الأول وقد لمسنا ان تلك الاستخدامات تنطلق من رؤية معينة للوظيفة باعتبار ان الوظيفة Position ركيزة النظام الموضوعي لترتيب الوظائف في كونها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تسند الى شخص معين تتوافر فيه اشتراطات شغل الوظيفة . ولكن الوظيفة في كونها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات لتحقيق هدف تنظيمي أصبحت ركيزة من نوع جديد تعتمد على التركيز على الهدف والنتيجة وليس فقط التركيز على توصيف الوظيفة وتحديد واجباتها ومسؤولياتها .

وتركيز مفهوم الوظيفة على الهدف والنتيجة يحقق مزايا عديدة في مجالات التنظيم والتوظيف ، وهذه المزايا تتعلق بشكل مباشر بأهداف المنظمة وتساهم بشكل ايجابي في تحقيقها .

وفيما على رؤية جديدة لاستخدامات نظام ترتيب الوظائف من خلال مفهوم الوظيفة ذات الهدف والنتيجة :

١ - أهداف الوظائف والنتائج المتوقعة أساس أى تحسينات فى التنظيم .
التغييرات فى الهيكل التنظيمى بالتوسع الأفقى ترتبط حالياً بزيادة عدد الأنشطة أو الميل الى تقسيم العمل والتخصص الشديد فى انشاء الإدارات والأقسام المختلفة ، كما ان التوسع الرأسى بالهيكل التنظيمى مرتبط بالرغبة فى استحداث مستويات تنظيمية متدرجة فى أكثر من ثلاثة أو أربعة مستويات وقد تصل الى خمسة مستويات وذلك لفتح مجال الترقى أمام الأفراد .

والحقيقة أن كل هذه التوسعات الأفقية والرأسيّة تقتضى أن تستمد منطقتها من الأهداف والنتائج ، فلا تستحدث أنشطة إلا اذا كانت الأهداف تتطلب ذلك ، كما ان استحداث المستويات التنظيمية تقتضى أن تكون فى إطار سياسة موضوعية لتقييم الوظائف فى ضوء مستويات صعوبتها مع استبعاد كافة التأثيرات الشخصية على عملية التقييم .

لذلك فإن منطق أى تغييرات فى السلطات والعلاقات بالتنظيم يكون منطلقه الهدف والوصول الى النتائج المحددة ، ويساعد ذلك فى تحقيق نمط تنظيمى تكون ركيزته من القاعدة الى القمة قائمة على الأهداف المحددة والنتائج المحسوبة حيث ان وحدة البناء فى التنظيم مصممة أصلاً لتخدم الهدف والنتيجة .

٢ - نتائج الوظائف أساس لتقييم الأداء

ان ربط الجزء بالأداء هو أساس موضوعى فى إدارة الأفراد فالكفاءة يقابلها الأمانة فى شكل ترقية أو مكافأة واللامبالاة يقابلها عقاب فورى .

وأنماط تقييم أداء الأفراد الحالية تركز على عناصر تتعلق بالانضباط والالتزام بالحدود والانصراف وعناصر التعاون مع الزملاء ، وكلها عناصر تتعلق بممارسة العامل لواجبات ومسئوليات وظيفته ، ولكن نمط تقييم أداء الأفراد فى ظل الإدارة بالأهداف يركز على مدى تحقيق الفرد لأهداف الوظيفة وهى هنا أهداف محددة وقابلة للقياس ولا توجد مشكلات فى قياس مدى مساهمة الفرد فى تحقيق أهداف وظيفته .

٢ - رفع كفاءة سياسات التوظيف في مجال الخدمة المدنية •

سياسات التوظيف تشتمل على مجموعة من السياسات التي تتعلق بالإعلان عن الوظائف ، والاختيار والتعيين ، والترقيات ، والملاوات ، والترقيات والنقل ، والحوافز ، وتقارير الكفاية ، والتدريب •

ولقد حددنا في فصل سابق استخدامات نظام ترتيب الوظائف في مجال الخدمة المدنية ، ولكن بعد ان توصلنا الى رؤية جديدة للوظيفة في كونها مجموعة من الواجبات والمسئوليات لتحقيق هدف تنظيمي معين ، لذلك فان استخدامات نظام ترتيب الوظائف الموضوعي الذي يركز على الوظيفة كدعامة أساسية لمسائل شئون التوظيف يكون قد لحقه جانب من التطوير والتحسين مما له الأثر على تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة •

وفيما يلي أهم استخدامات نظام ترتيب الوظائف بعد ان اضاف الباحث بعداً جديداً للوظيفة يرتكز الى هدف الوظيفة باعتباره بعداً هاماً يطور مفهوم الوظيفة ويحسن من أداء الأفراد عند ممارستهم لوظائفهم ويرشد مسائل شئون التوظيف في الخدمة العامة والتي تتعلق بما يلي :

— الاعلان عن الوظائف :

يتميز الاعلان عن الوظائف في ظل الادارة بالأهداف والنتائج بأن يتم الاعلان عن أهداف الوظائف ومجالات النتائج مع الاعلان عن المهارات والقدرات المحددة بدقة •

وبذلك يتقدم لشغل الوظيفة أفضل العناصر التي تنطبق عليها مواصفات المهارة والقدرة المحددة والمعلن عنها والذين في مقدورهم تحقيق أهداف الوظيفة وليس فقط القدرة على القيام بالواجبات والمسئوليات التي كان يتم الاعلان عنها في ظل النظام الحالي لذلك هنا يتقدم للإعلان عناصر تتميز بالكفاءة (جودة العمل) وليس عناصر تتميز بالكفاية فقط (انجاز الأعمال) •

— الاختيار والتعيين :

ترتكز سياسة اختيار القوى العاملة في ظل الادارة بالأهداف على الكشف عن العناصر الشخصية التي تتعلق بالمهارات والقدرات الخاصة التي تعطى للوظيفة درجة عالية من الفعالية في الأداء والتي تتطلبها الوظيفة بمدخل الادارة بالأهداف والنتائج •

لذلك تركز ميثاق الاختيار على وضع أنماط من الأمثلة والاختبارات التي تكشف لدى المرشح لشغل الوظيفة عن المواصفات التي تتطلبها الوظيفة لتحقيق الهدف منها أو مجموعة الأهداف المحددة لها ، وبذلك تفرز الاختبارات الفنية والنفسية والمهنية أفضل العناصر التي يمكنها تحقيق الأهداف بفعالية . . بافتراض توافر الاشتراطات الأخرى التي تتطلبها الوظيفة من مطالب تأهيل علمي وخبرة نوعية وبذلك يكون التعيين بهذه الصورة هو التطبيق العملي الجاد لمبدأ الجدارة في ممارسة مسائل شئون التوظيف في مجال الاختيار والتعيين .

ان التعيين في ظل الإدارة بالأهداف يتم في ضوء حاجة المنظمة لتحقيق أهداف ونتائج محسوبة بدلا من التعيين لمجرد طلبات للمديرين يشغل وظائف شاغرة دون حاجة اليها أو مبرر منها سوى زيادة عدد الموظفين التابعين بما يوجب بأهمية الرئيس في العمل .

٥. نظم الترقيات والنقل .

ان كثرة الشكوى من نظم الترقية والنقل تمكس أوجه قصور في تلك النظم لعدم ارتباط هذه النظم الحالية بأهداف ونتائج الوظيفة المطلوب شغلها بالترقية أو النقل .

ان النظام الحالي للترقية رغم أنه يستهدف نظريا إلى أن الترقية تتم لشغل وظيفة ذات مستويات صعوبة أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها الفرد إلا أنه في ظل وجود مستويات وظيفية متدرجة تزيد على ثلاثة أو أربعة مستويات وظيفية تصبح الترقية لوظيفة صورية قد لا يكون لها مجال نتيجة أو هدف حالة تطبيق هذه الأفكار . كما أن الترقية تتم بغرض الترقية في حد ذاتها لزيادة رواتب العاملين ولا ترتبط الترقية لشغل وظيفة تحتاج المنظمة لممارستها لتحقيق أهداف أو نتائج معينة .

ان الترقية في ظل مدخل الإدارة بالأهداف تقوم على حاجة فعلية مرتبطة بالأهداف والنتائج للوظيفة المطلوب الترقية اليها ، وبذلك تكون تكلفة نظام الترقيات يقابلها عائد مادي ملموس يتمثل في النتائج التي ستتحقق من الوظيفة ، كما ان أسلوب الترقية بالاختيار من أهم ما يميز الإدارة بالأهداف حيث يكون شغل الوظائف مرتبطا بالقدرة على الانجاز وتحقيق الأهداف وليس مرتبطا بالأقدمية ، لذلك فإن في ظل الالتزام بالترقية بالأقدمية يتطلب الأمر وضع ضوابط أخرى مع الأقدمية تتمثل في اختيار دورات تدريبية متخصصة أو اجتياز امتحانات تحريرية تضمن حدا أدنى من الكفاءة في شغل الوظيفة الأعلى . .

أما فيما يتعلق بنظام النقل السائد داخل الوحدة أو خارجها فإنه يمكن القول بشكل عام أن نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو من وحدة إلى أخرى تسيطر عليه الاعتبارات الشخصية أو أنه لحكم الظروف التي يطرحها العامل أو رئيسه ورغبته في التنقل من مكان إلى مكان جغرافياً آخر أو من موقع وظيفي إلى آخر ، وتكون النظرة الوحيدة محل الاعتبار في النقل هي مصلحة العامل ورغبته دون التركيز على مصلحة العمل .

لذلك فإن الرؤية الجديدة لمسألة النقل تكمن في أن النقل ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة تحقق مصلحة العمل والعامل معاً طالما أن العامل يستطيع أن يعطى بكفاءة عالية في الوظيفة المنقول إليها وتتوافر فيه اشتراطات شغل هذه الوظيفة .

— التدريب :

يرتكز تدريب العاملين في ظل الإدارة بالأهداف على عدة نقاط تميزه عن التدريب التقليدي الذي يساير نمط الإدارة التقليدية ، ونمط التدريب بمدخل الإدارة بالأهداف يتميز بما يلي :

— تكون مجالات النتيجة والأهداف الموضوعية لكل وظيفة بالخطوة مصدراً هاماً من مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية التي تقيّد المتدرب بصورة حقيقية في تحسين أدائه أو تعديل سلوكه أو اكتسابه سلوكيات جديدة ليتمكن من الوصول إلى مستوى عال في تحقيق أهداف وظيفته بدلاً من الوضع الحالي الذي تحدّد فيه الاحتياجات التدريبية بطريقة عشوائية لغية أهداف الوظيفة .

— سهولة قياس عائده التدريب على أساس قياس التغيرات التي أحدثها التدريب في المتدرب في مجالات النتيجة وذلك بحصر أهداف الوظيفة التي تحققت قبل التدريب وأهداف الوظيفة بعد التدريب أو عقد المقارنة للموقف على درجة التقدم في تحقيق الأهداف على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة وهو ما يمثّل مؤشراً صادقاً إلى حد كبير عن عائده التدريب في حالة ثبوت الظروف والعوامل الأخرى المؤثرة على كفاءة الفرد والجماعة .

— التدريب في ظل الإدارة بالأهداف لا يكون فردياً ولكن التدريب يكون تدريباً للمنظمة ككل ، الرؤساء والمؤسسين ، لتدعيم روح الفريق أثناء العمل الجماعي الديمقراطي التي تتميز بها الإدارة بالأهداف وذلك لتحسين المناخ الذي يعملون به بكل مكوناته .

— وما نود التنويه اليه من ضرورة أن يتم كتابة عناصر الواجبات والمسئوليات ببطاقة وصف الوظيفة بمراعاة ان تعكس خطوات العمل واجراءاته مفاهيم ومبادئ وعناصر الادارة بالاهداف وذلك بمزيد من التركيز على بعد الناتج المطلوب في الأداء ، وبعد مشاركة الرؤوسين في وضع الخطط واتخاذ القرارات وتقييم النتائج ، وبعد التكلفة ، وبعد التوقيت ، وبعد الاتصالات الأفقية والتقييم الذاتي للأفراد ، وهي كلها عناصر مطلوبة في ظل نمط الادارة الحالية لرفع مستوى الادارة كيميا ونوعيا .

الخلاصة :

ان النظرة التقليدية لادارة الأفراد في المنظمات الحكومية في مصر تكشف عن عدم وجود انسجام وتكامل بين أهداف ادارة الأفراد بالمنظمة وأهداف المنظمة ذاتها . علاوة على أنه داخل ادارة الأفراد لا توجد علاقة بين مجالات العمل في شئون العاملين من بعثات وأجور وترقيات وتنقلات وانتدابات ونظم تحفيز . فكل مجال من تلك المجالات هو مجال قائم بذاته يمارس اختصاصاته لتحقيق أهداف خاصة به بعيدا عن أهداف ونتائج المنظمة .

لذلك فان تطوير مفهوم الوظيفة باعتبارها وحدة بناء لتحقيق هدف تنظيمي يطور النظرة التقليدية السابقة لادارة الأفراد وتتكامل أهداف مجالات العمل داخل ادارة الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف المنظمة .

كما أن مدخل التركيز على الأهداف والنتائج يقدم للادارة بصفة عامة فرصة لتصحيح الأداء أولا بأول نظرا لأن الرقابة على الأهداف مستمرة ، والرقابة على الأفراد هي رقابة ذاتية نابعة من الأفراد لالتزامهم بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في وضعها ابتداء مع الرؤساء .

ان مدخل الادارة بالأهداف يقدم مجالات عديدة لتطوير نظام ترتيب الوظائف لخدمة مجالات العمل الرئيسية سألقة الذكر في ادارة الأفراد بالمنظمة . فمع التركيز على اجراءات العمل الأساسية في الوظيفة ومع التركيز على تحديد المسئوليات والسلطات فان بطاقة وصف الوظيفة لاتهمل ذكر مجالات الأهداف أو تسمى بمجالات النتائج حيث يكون كل تحديد للاجراءات وكل تحديد للسلطات والمسئوليات وكل تغيير في تلك

العناصر قائما ومرتكزا على ضرورة الأهداف ، فالأهداف هي أصل لكل تحديد لعناصر الوظيفة ومكوناتها ، والأهداف هي الأصل لكل تغير أو تحسين أو تطوير في عناصر الوظيفة .

وبهذه النظرة فإن مدخل الإدارة بالأهداف يجعل من نظام ترتيب الوظائف ونظام إدارة الأفراد نظامين فرعيين من نظام واحد هو المنظمة حيث يستمد النظامان مقوماتهما وأهدافهما من منطق الأهداف والنتائج لتحقيق أهداف المنظمة .

الباب الرابع

**نتائج الاختبار الميداني لقياس فاعلية
نظام ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومي**

في مصر
« الدراسات الميدانية »

مدخل :

خلص التحليل الوصفي عبر الفصول السابقة بهذا الكتاب الى اثبات علم وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف وأهمية استخداماته لدى القائمين على تنفيذه ، وقصور وصف الوظائف وعدم الدقة في تقييم الوظائف .

وقد تسبب عدم وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف الموضوعي وعدم الاهتمام بالنظام من جانب القيادات وقصور التطبيق ، الى تهميش الدور الذي يتعلق باستخدامات النظام في مجال توظيف العمالة وهي الاستخدامات المطلوبة لتحقيق أحسن استخدام للقوى العاملة ولتمتعهم بالنتائج النهائي من ممارسة الوظائف داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة . لذلك فان الأمر يقتضي تلمس السبل لتحسين استخدامات نظام ترتيب الوظائف في مجال التطبيق بما يحقق أهداف النظام في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد الأجر على قدر العمل وهو الأمر الذي يشارك في رفع كفاءة المنظمة وتحسين الأداء في مجال الخدمات الحكومية .

والقضايا السابقة التي تناولها البحث تستلزم أن تخضع لنوع آخر من التمييز العلمي من جانب الأطراف الأساسية الفعالة في النظام من عاملين وقيادات ادارية بالمنظمات وبالأجهزة التي تتولى ادارة النظام ومتابعته وتطويره وذلك عن طريق قياس آراء واتجاهات الأطراف المذكورة عن طريق استمارتين للاستقصاء على الوجه التالي :

الاستمارة الأولى :

موجه الى شاغلي وظائف الادارة العليا ووظائف الدرجة الأولى بالوحدات الادارية . ويمد ذلك بمثابة استطلاع رأي واتجاهات القيادات

والمديرين • وهم أهل الخبرة والدراية بنظام ترتيب الوظائف (تم جمع ٢٤٢ قائمه من ٢٦٣ ثم توزيعها) •

الاستمارة الثانية :

موجه الى مديري وأعضاء ادارات التنظيم والادارة بالوحدات الادارية لاستطلاع رأيهم • وبعد ذلك بمثابة تقييم ذاتي لنظام ترتيب الوظائف من المسؤولين على التخطيط له والتنفيذ المتابع • (تم جمع ٣٥ قائمة من ٤٠ قائمة ثم توزيعها) •

وتحليل الدراسة الميدانية يتم فى اطار عدد من الموضوعات الرئيسية التى تهتم الباحثين وهى :

أولا : درجة وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف •

ثانيا : توصيف الوظائف بين العناصر التى يقتضى التركيز عليها عند الوصف والعناصر التى تم فى ضوءها توصيف وظائف القطاع الحكومى

ثالثا : تقييم الوظائف بين الموضوعية والعدالة المنشودة من نظام ترتيب الوظائف

رابعا : استخدامات نظام ترتيب الوظائف بالوحدات الادارية بالقطاع الحكومى

خامسا : هل استفاد العاملون من تطبيق نظام ترتيب الوظائف ؟

سادسا : العلاقة العضوية بين ادارة شئون العاملين ووحدة التنظيم والادارة •

أولا : درجة وضوح أهداف نظام ترتيب الوظائف

(١) لدى الادارة العليا والمديرين •

جداول رقم (٩)

يوضح التكرارات الخاصة بتحديد أهداف نظام ترتيب الوظائف لدى معرفة شاغل الوظائف العليا والدرجة الأولى .

مستل	العناصر (س ١)	التكرارات	النسبة المئوية
١	تحديد الأجر المناسب للعمل	٩٧	٪٤٠
٢	ترقية العاملين لوظائف أعلى	١٠٥	٪٤٣
٣	وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة	٢١٢	٪٨٨
٤	منح أجور متساوية لشاغل الوظائف ذات المسئوليات والواجبات المتماثلة والمتماثلة	٧٥	٪٣١
٥	تخطيط القوى العاملة بالتكثف	١٢٢	٪٥١
٦	تحديد الاختصاصات والمسئوليات للمناصب الإدارية	١٨٥	٪٧٦

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

(أ) ان أحد أهداف ترتيب الوظائف الثلاثة والخاصة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب قد كانت أحد الخيارات التي حصلت على ٨٨ ٪ من مفردات العينة وهي نسبة عالية تكشف عن وضوح هذا الهدف لدى المبحوثين .

(ب) يعد هدف ترتيب الوظائف الأخيرين أقل الأهداف وضوحاً لدى المبحوثين حيث ان هدف تحديد الأجر المناسب للعمل كان له خيارات بنسبة ٤٠ ٪ في حين أن هدف منح أجور متساوية لشاغل الوظائف ذات المسئوليات والواجبات المتماثلة كان له خيارات بنسبة ٣١ ٪ فقط .

ويرى الباحث أن عدم وضوح الهدف بتحديد الأجر المناسب للعمل قد يكون راجعاً الى أن أجور العاملين بالدولة محددة سلفاً في جدول الأجور المرفق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ حيث ان تحديد مستويات الأجور يرتبط بعوامل أخرى بخلاف مستويات صعوبة الأعمال ومن ذلك الامكانيات المالية للموازنة العامة للدولة .

ومفهوم أجر الوظيفة هو الأجر الذى يدخل فى نطاق ربط الدرجة المالية الحقيقية بها الوظيفة وهو فى حقيقة الأمر النظرة لمفهوم الأجر .

أما إذا ما نظرنا الى الأجر بمفهومه الشامل يتبين أن الأجر المرتبط بالوظيفة يشمل كافة ملحقات الأجر التى تحدد فيما بعد من بدلات وظيفية مرتبطة منحها بطبيعة عمل الوظيفة التى يكشف عنها توصيف الوظيفة ، والحوافز الانتاجية المرتبطة بمعدلات أداء معينة للوظيفة والتى تتقرر بنسب متفاوتة وفقا لاعتبارات ترجع الى طبيعة العمل وندرة الصالة اللازمة لشغل الوظائف .

فعل مستوى الأجور الشاملة تتباين الوظائف وتتدرج مستويات أجورها لا بحسب تدرجها فى جدول الأجور ولكن بحسب الأجر وملحقاته التى تقرر فى ضوء توصيفها وما يعكسه التوصيف من استحقاق شاغل هذه الوظائف واستحواضهم لمعد من ملحقات هذا الأجر المرتبط بالوظيفة .

وعلاوة على ما سبق فانه حتى فى ظل مفهوم أجر الوظيفة بالمعنى الضيق الذى يكشف عنه الجدول المعمول به فان التفاوت فى ربط الدرجات المالية فى حد ذاته هو ناتج فلسفة ترتيب الوظائف بأن الوظيفة ذات مستوى الصعوبة الأعلى تمنح مرتبة أعلى فى درجات سلم الأجور . فمثلا بداية التمييز فى الوظائف المكتبية حدد له أجر قدره ٤٥٦ سنويا فى حين أن بداية التمييز فى الوظائف التخصصية حدد له أجر قدره ٥٧٦ وهذا الفارق هو ما يعكس فى حقيقته فارق مستوى الصعوبة والخبرة اللازمة لشغل وظائف الدرجة الثالثة كبداية للتمييز بالمجموعات التخصصية عنها فى الوظائف المكتبية والتى حدد لها الدرجة الرابعة كبداية للتمييز .

ولكن نظرا لأن أجور العاملين آخذة فى التدهور النسبى بالمقارنة بمستويات أسعار السلع والخدمات فان لدى العاملين نظرة تتلخص فى أن أجر الوظيفة لا يعادل فى حقيقته ما يبذله العامل من جهد ليقوم بمسئوليات وواجبات وظيفية محددة حيث ان الأجر لابد أن يكون محددا فى إطار مستويات الأسعار والمستويات المعيشية .

(ج) لقد كانت باقى عناصر هذا الاستبيان قد حصلت على نسب عالية من التكرارات رغم كونها لا تشمل فى عداد أهداف نظم ترتيب الوظائف وإن كان بعضها يمثل استخدمات للنظام .

وهذا يكشف عن أن معارف الباحثين لم ترق للترفة بين أهداف النظام وبين العناصر الأخرى المتعلقة باستخدماته فى مسائل شئون التوظيف .

وهو ما يؤكد صحة الفرض القائل بأن أهداف نظام ترتيب الوظائف غير واضحة وهذا أحد أسباب قصور النظام .

٢) أهداف نظام ترتيب الوظائف في رأى المبحوثين من شاغلي وظائف التنظيم والادارة :

جدول رقم (١٠)

تفريغ تكرارى للأهمية التنافلية لأهداف نظام ترتيب الوظائف من وجهة نظر شاغلي وظائف التنظيم والادارة :

الترتيب التنافلي للخيارات حسب أهميتها	الهدف (س ١٥)	سلسلة
٣	٤٨	١ تحديد الأجر المناسب للعمل .
٢	٦٧	٢ إعادة النظر في تقييم الوظائف بهدف تحقيق العدل بين الوظائف عند التقييم .
١	٩٥	٣ وضع المعامل المناسب والكفء في الوظيفة المناسبة لخبراته وقدراته .

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

— أهم هدف من أهداف نظام ترتيب الوظائف يتمثل في الهدف المتعلق بوضوح الرجل المناسب والكفء في الوظيفة المناسبة لخبراته وقدراته ومؤهلاته .

— جاء هدف تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين عن طريق مراجعة مستويات تقييم وظائفهم وإعادة النظر فيها وذلك بالمرتبة الثانية .

— أما تحديد الأجر المناسب فجاء في المرتبة الثالثة وهو ما يعكس عدم وضوح هذا الهدف في ظل وجود جدول للأجور سابق التحديد .

(نظره تحليلية)

عدم وضوح أهداف النظام :

فمن أهم النقاط التي ينطلق منها الباحث هو التأكيد على منطق الأهداف فالإدارة بالأهداف في كونها فلسفة إدارية تهتم بأسلوب التطوير التنظيمي وفي كونها إدارة مفيدة للتخطيط وتقييم الأداء (١) فإن الإدارة بالأهداف تمثل منهجا فكريا يستمد الباحث منه خطوات بحثه ونتائجه .

فالأهداف التسويقية/الانتاجية/التمويلية / ... في المنظمات التي تقوم على تطبيق نظام الإدارة بالأهداف هي أهداف يقتضى أن تتصف بالواقعية وتركز على المشاركة والاتفاق بين الرئيس والمؤوس - على مستوى الوظيفة - في تقدير النتائج المطلوب تحقيقها في فترة زمنية معينة وفي تحديد الطرق التي يجب اتباعها لتحقيق هذه النتائج المستهدفة وتقييم النتائج . وتستخدم الإدارة في ذلك ميكانيكية المعلومات المرتدة Feedback لتصحيح الانحرافات التي تخرج عن نطاق الاحتمال وذلك باقتناع الطرفين (الرئيس والمؤوس من أجل الاستمرار في تحقيق النتائج المرتقة) .

ومن منطلق المفهوم السابق فإن تطبيق نظام ترتيب الوظائف في المنظمات الحكومية يتطلب أن يكون في إطار استراتيجية شاملة لرفع كفاءة وكفاية المنصر البشرى في هذه المنظمات ، فإذا كان تنفيذ نظام موضوعي لترتيب الوظائف أحد أركان هذه الاستراتيجية الإدارية ، فكان حينئذ يقتضى الاتفاق على ماهية أهداف هذا النظام وبمشاركة جميع الأطراف على كافة المستويات الوظيفية والتنظيمية .

وإذا كانت هذه المشاركة ستقودنا حتما إلى أهداف ثلاثة نعرفها بحكم نظرية النظام الموضوعي لترتيب الوظائف لكان في ذلك تحقيق لمزايا كثيرة .

تتلخص فيما يلي :

(١) وصول مفاهيم محددة عن ماهية أهداف نظام الترتيب الموضوعي للوظائف لكل من العاملين حتى أدنى مستوى وظيفي .

(١) د- محمد عصام المسرى : الإدارة بالأهداف والنتائج لتصميم الأداء التسويقي في منشآت الإنتاج الصناعي - مجلة الإدارة عدد أكتوبر ٨٢ اتحاد جمعيات التنمية الإدارية .

• (ب) الاقتناع الكامل بعد المناقشة والجدال • بجذوى هذه الأهداف على كافة المستويات التخطيطية والتنفيذية •

• (ج) التزام القيادات العليا بتطبيق روح النظام (لتحقيق مبدأ الجدارة) بدلا من تطبيقه وبطريقة صورية •

• (د) الاتفاق على مقاييس لتقييم النتائج •

فإذا كان الأمر حسم بصنور قانون العاملين المدنيين بالدولة وإرتكاز أحكامه على فلسفة الترتيب الموضوعي للوظائف والذي يمتد • بالوظيفة • كما جاء بالملذكرة التفسيرية للقانون المشار اليه فان تحقيق الأغراض الأربعة السابقة تظل قائمة • فقد كشفت الدراسة الميدانية التي أعدت في إطار هذا البحث على أن أهداف النظام لم تكن واضحة بدرجة كافية لدى العاملين من شاعلي وظائف الإدارة العليا والدرجة الأولى وقد ساد خلط بين أهداف النظم من ناحية واستخدامات النظام من ناحية أخرى ، كما أنه ساد خلط آخر بين أهداف النظام من ناحية ومفهوم العملية الإدارية من ناحية أخرى •

ونرى أن تطبيق الأغراض الأربعة السابقة يمكن أن يكون من خلال معورين أساسيين :

١ - التركيز على تحقيق هذه الأغراض على المستوى القومي من خلال البرامج التدريبية التي تصدأ المنظمات أو التي يعدها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لهذه المنظمات ، حيث تكون أهداف نظام ترتيب الوظائف واستخدامه من خلال استراتيجية للتنمية الإدارية هي منهج مستمر ودائم في الدورات التدريبية بمركز القادة الإداريين وغيره من المراكز التدريبية بالمحافظات والوزارات • وإن تكون هذه البرامج متخصصة في مجال نظريات ترتيب الوظائف •

٢ - التركيز على تحقيق هذه الأغراض على مستوى المنظمة ، فكثيرا ما تطلب وحدات القطاع الحكومي استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو تطلب إعادة تقييم للوظائف الحالية بها أو استحداث وظائف وذلك من خلال متابعة تطبيق النظام بهذه الوحدات ، وهنا يقتضى على الجهات المركزية اعتماد هذه المقترحات بتلك الوحدات وأن تقوم بمراجعة هذه المقترحات والتأكيد على علاقة هذه المقترحات بأهداف النظام والتأكيد على سلامة تطبيقها وإنها واقعية ملموسة وليست شكلا مكتوبا في مقترحات الجهات فقط •

❖ وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة :

يتلاحظ من تكرارات السؤال التاسع بالجدول المرفق رقم (١) ما يلي :

(أ) أن نسبة ١٦٪ من المبحوثين قد ذكروا أن نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (التسكين) قد تم بحيث أمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وهي نسبة ضئيلة تبين أن الهدف الرئيسى من تطبيق النظام لم يحقق الا نسبة ١٦ ٪ فقط كما أن نسبة ٣٠٪ قد أكدوا على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة لم يتم عند تطبيق النظام .

كما أن نسبة كبيرة من عينة البحث بواقع ٥٤ ٪ قد أشاروا الى أن التسكين تم الى حد ما .

(ب) ويرى الباحث أن قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة بجدول ترتيب وظائف الوحدات المختلفة والتي تضمنتها المادة التاسعة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ م بمعايير ترتيب الوظائف قد كانت هي أحد الأسباب الرئيسية التي أدت الى أن التسكين لم يكن بالصورة المرضية حيث هم يتمكن الوحدات الادارية من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وقد أصبحت عمليات التسكين فى كثير من الوحدات الادارية تتم بصورة شكلية فلم تسمح القواعد المشار اليها من تصويب أوضاع العاملين الذين يمارسون أعمالا معينة « يشغلون على الطبيعة وظائف معينة » الا أن درجاتهم فى الموازنة قد وردت مغايرة لتلك الأوضاع الفعلية ، فمثلا بعض العاملين يمارسون وظائف فنية فى حين أن درجاتهم بالموازنة مكتبية أو بالعكس ، كما أن بعض العاملين يمارسون وظائف حرفية فى حين أن درجاتهم بالموازنة بمجموعة وظائف الخدمات المعاونه وهى الأوضاع التى نظمها فيما بعد المادة ٥٥ مكرر من القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ المعدل لبعض أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

كما يلاحظ من تفريع السؤال (١) بالجدول الملحق رقم (٢) ما يلي :

❖ لقد ذكر ٦٦ ٪ من المبحوثين بوحدات التنظيم والإدارة أنه لم يتم وضع الفرد المناسب فى الوظيفة المناسبة رغم قيام هذه الوحدات بتسكين العاملين على الوظائف المعتمدة .

لانيا : توصيف الوظائف بين العناصر التي يقتضي التركيز عليها
والعناصر التي تم في ضوءها توصيف وظائف القطاع الحكومي .

١ - العناصر التي يجب ان يتم التركيز عليها ببطاقة وصف الوظيفة :

جدول رقم (١١)

توزيع تكرارات العناصر التي يقتضي التركيز عليها عند اعداد بطاقات
وصف الوظائف بالسؤال رقم (٤) .

مستسل	العنصر « س ٤ »	التكرارات	النسبة التوية
١	المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة	٢١٨	٪٩٠
٢	الخبرة العملية التي تحتاجها مسئوليات الوظيفة	٢١٣	٪٨٨
٣	اهداف الوظيفة	١٧٧	٪٧٣
٤	المهارات والقدرات الشخصية	١٦٢	٪٦٧
٥	النتائج المتوقعة من الوظيفة	١٣٥	٪٥٦
٦	السلطات	١٢١	٪٥٠
٧	الاجراءات والواجبات التي تتطلبها مباشرة	١١٨	٪٤٩
٨	مسئوليات الوظيفة المسئوليات بصفة مستقلة	١١٦	٪٤٨

يتلاحظ على الجدول رقم (١٣) ما يلي :

(أ) المؤهلات العلمية اللازمة لشغل الوظيفة احد العناصر الرئيسية التي
تقتضى أن تولي اهتماما خاصا في تحديدها ، حيث كانت نسبة
التكرارات ٪٩٠ حيث يؤكد المبحوثون على أهمية التركيز عليها .

(ب) الخبرة العملية التي تتطلبها ممارسة الوظائف هي أحد الأركان التي
وصلت نسبة التكرارات فيها الى ٪٨٨ حيث يؤكد المبحوثون على
أهمية التركيز عليها في مرتبة تالية مباشرة لمطالب التأهيل العلمية
أو يستطيع الباحث أن يقول انهما في مرتبة واحدة فالمؤهل والخبرة

مطلبان رئيسيان من مطالب الوظيفة وتحديدهما بشكل حاسم وقاطع
يحل الكثير من مشاكل نظام ترتيب الوظائف والتي أشرنا إليها في
الجانب النظري من البحث .

(ج) احتل عنصر « أهداف الوظيفة » المرتبة الثالثة في النسبة المئوية
لتكرارات هذا العنصر حيث وصلت إلى ٧٣٪ كما احتلت مجالات
نتائج الوظيفة المرتبة الخامسة بنسبة ٥٦٪ وهذه النسبة المرتفعة
في إطار ترتيب العناصر التي يركز عليها في بطاقات الوصف هو
أمر يتفق مع الاتجاه الجديد بفروض البحث في أهمية التركيز على
أهداف ومجالات النتائج في توصيف الوظائف بالمرحلة المقبلة وذلك
عند متابعة نظام ترتيب الوظائف بهدف تحسين وتطوير النظام .

(د) برز عنصر المهارات والقدرات الشخصية ضمن أهم العناصر الأربعة
الأولى حيث احتل المرتبة الرابعة من بين الثماني عناصر محل
الاستبيان ونسبة ٦٧٪ وهو تأكيد على أهمية هذا العنصر الذي
يعطيه الباحث جانباً من الاهتمام حيث أن التركيز على عنصر المهارات
والقدرات أحد النقاط التي تمكس المطالب التي تمنح الوظيفة فاعلية
كما أنه أحد نقاط الالتقاء بين النظام الشخصي في الترتيب الموضوعي
للوظائف .

إن التركيز على المهارات والقدرات ووسائل قياسها تحقق نتائج
إيجابية عند الاختيار والتصيين والترقية بحيث يكون توافر هذه المطالب
أحد الأسباب الرئيسية في نجاح شاغل الوظيفة في انجاز مسؤوليات
بدرجة عالية من الفعالية بجانب الاشتراطات الأخرى التي تتعلق بمطالب
التأهيل العلمي .

(هـ) احتلت العناصر الثلاثة الأخرى من عناصر الاستبيان موضوع
التحليل بالجدول رقم (١٢) مرتبة أقل من العناصر السابقة وهي
عناصر تتعلق بالإجراءات والواجبات ، والسلطات ، والمسئوليات .

وهذا التحليل يعكس من وجهة نظر الباحث - أنه رغم أن هذه العناصر
هي التي تتناولها عمليات الوصف الحالية ببطاقة وصف الوظيفة إلا أن
لدى جماعة المبحوثين اتجاه نحو التركيز على عناصر أخرى لها أسبقية في
التأكيد على محتوياتها بكل بطاقة وصف مثل مطالب التأهيل العلمي
والخبرة العملية وأهداف ومجالات نتائج الوظيفة .

ورغم أن مطالب التأهيل العلمي والخبرة العملية هي أحد عناصر بطاقة الوصف في ظل النظام الحالي المعمول به إلا أنه سبق التأكيد في الجانب النظري أن تلك العناصر لم تنل جانباً من الأهمية وبالقدر الذي يعكس أهميتها في نظر المبحوثين فالموهل العلمي اتجه أخصائي ترتيب الوظائف إلى جعله مؤهلاً عالياً مناسباً في معظم المجموعات النوعية والخبرة النوعية غير محددة المعالم والأوصاف .

٢ - مدى ملائمة إدراج عناصر الفروق الفردية بين البشر مثل : الذكاء - الدقة - غزارة المعلومات - المظهر الحسن ... ضمن عناصر اشتراطات شغل الوظائف التي تتطلب ذلك . (سؤال رقم ٦) .

يتلاحظ من الجدول رقم (١٣) أن نسبة ٧٦٪ من المبحوثين قد أيدوا أهمية إدراج العناصر التي تمكس الفروق الفردية بين البشر ضمن عناصر الوظائف التي تتطلب ذلك .

ويرى الباحث أن علم التأكيد على هذه العناصر كان نابهاً من أن معايير قياس الفروق الفردية بين البشر هي معايير علمية على درجة عالية من الدقة التي تحتاج إلى تصميم اختبارات معينة لقياس عناصر الشخصية لدى الفرد ، ولكن عجز الاختصاصيين في تحديد هذه المواصفات ووسائل قياسها بصورة علمية لا يحول دون التأكيد عليها بل بالعكس فهي تؤكدنا قطعاً على الباحثين أسس دقيقة لقياس معايير الشخصية فإن اختيار أنسبها هو الأمر الذي نحرص على الاتجاه نحوه حتى يتسنى تحديد الوظائف التي تحتاج إلى مثل هذه الاشتراطات ، ويكون شغل هذه الوظائف بصورة أفضل مما ينعكس أثره في أداء العمل ... فمثلاً ليس من المقبول أن وظيفة أخصائي اجتماعي لا تتضمن أية اشتراطات تتعلق بالحالة النفسية والعقلية والجسمانية فيمن يشغلها ولا ففي حالة شغلها اكتفاء بتوفر عنصر التأهيل العلمي (بكالوريوس خدمة اجتماعية) فإن فرص شغلها بمامل غير سوى الشخصية أمر وارد وتكون النتيجة أن شغل مثل هذه الوظائف قد يعقد الأمور في العمل بدلاً من تحقيق الهدف من شغل مثل هذه الوظائف .

٣ - إلى أي مدى يمكن الاعتماد بالخبرة العملية في مجال عمل الوظيفة عند وضع اشتراطات شغل الوظائف :

جدول رقم (١٢)

توزيع تكرارات تحديد الخبرة العملية في اى مجال من مجال عمل
الوظيفة ام في مجال عمل المجموعة النوعية (سؤال رقم ٧)

النسبة المئوية	التكرارات	البيان (س ٧)	مسلسل
٤٥%	١١١	الخبرة العملية في مجال عمل الوظيفة	١
٥٥%	١٣١	الخبرة العملية في مجال عمل للمجموعة النوعية	٢
١٠٠%	٢٤٢		

يلاحظ على الجدول رقم (١٤) ما يلى :

(١) أن نسبة ٥٥% من المبحوثين يقطع بأن الخبرة في مجال عمل المجموعة النوعية هي الأنسب عند تحديد اشتراطات شغل الوظائف في حين أن ٤٥% من المبحوثين قد أبدوا الخبرة في مجال عمل الوظيفة . والخبرة في مجال عمل المجموعة النوعية هي خبرة نوعية في مجال عدة وظائف متماثلة تتوالى فيها العناصر الموجبة لتكوين ما يسمى بالمجموعة النوعية .

أما الخبرة النوعية في مجال عمل الوظيفة فهي خبرة نوعية في مجال عمل عدة وظائف متماثلة الى حد كبير بحيث يتعذر وجود تباين في مجال التخصص وقد تكون كل وظيفة ذات تخصص دقيق داخل اطار تخصص واحد .

ويرى الباحث من وجهة نظره - أن اتجاه المبحوثين الى الخبرة النوعية في مجال عمل الوظيفة بنسبة ٤٥% بدلا من الخبرة النوعية في مجال عمل المجموعة النوعية راجع الى أن التطبيق العملي لفكرة المجموعات النوعية أسفر عن عيوب كثيرة نشأت من أن الوظائف التي تشملها المجموعة النوعية هي وظائف ليست متماثلة ولا تتفق وتعريف المجموعة النوعية الوارد في معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومي مما أدى الى افتقار الكثير من المجموعات النوعية الى خصائصها التي يجب أن تعكسها

فيما لو كان التطبيق بالدقة والسلامة التي يتضمنها تعريف المجموعة بالمعايير المشار إليها .

٤ - الطرق التي تم بها توصيف الوظائف بالقطاع الحكومي :

جدول رقم (١٣)

تفريغ تكرارى لطرق وصف الوظائف والتي تم اتباعها عند توصيف وظائف وحدات مجتمع البحث .

سلسل	العنصر	(س ١)	التكرارات	النسبة
١	نموذج استقصاء لوصف الوظائف		١٣	٢٢٧
٢	اعداد الوصف مكتيبيا		١٣	٢٣٧
٣	عدد لقاءات ومقابلات مع العاملين		١٩	٢٣٤
٤	تم استخدام بطاقات وصف سابقة وتم تصحيحها		١٩	٢٥٤
٥	لا أعلم الطريقة التي تم بها التوصيف		-	-

يتلاحظ من الجدول ما يلي :

— لن اكبر نسبة (٥٤ ٪) كانت لطريقة الاستماعة ببطاقات وصف وظائف سابقة لتوصيف وظائف الوحدة .

وهذا يعنى ان النسبة الاكبر كانت تسلك هذه الطريقة ، ولم يتم الاستماعة بنماذج استقصاء لوصف الوظائف وهي الطريقة الافضل والاناسب لتحقيق نتائج جيدة في توصيف الوظائف ، ويمكن للباحث أن يستنتج أن البداية في توصيف الوظائف بالصورة السابقة كانت بداية ليست على المستوى المطلوب عند تطبيق نظام جديد لأول مرة بوحدة القطاع الحكومي وفي ظل معايير جديدة اختلفت عن التجارب السابقة رغم ما تحمله بطاقات الوصف السابقة في كونها نتيجة التجربة السابقة وحيث كان يقتضى تطويرها وتحسينها أو الاستفادة من حصاد التجربة في اعداد وصف جديد للوظائف بطريقة علمية بدلا من التوقف عند هذه الحيلة .

— لقد ذكر فقط ٢٧٪ من المبحوثين شاغل وظائف التنظيم والإدارة
ان التوصيف تم باستخدام نماذج استقصاء لوصف الوظائف ومثل
هذه النسبة (٣٧ ٪) قد ذكرت ان التوصيف تم بطريقة مكتبية .

— كافة المبحوثين من أعضاء وحدات التنظيم والإدارة قد أجمعوا على
أنهم على علم بطريقة التوصيف التي تبنت بالوحدة وبناء عليه فإن
آراءهم في طريق التوصيف جاءت عن علم واشتراك في كثير من
الأحيان في التوظيف الحالي .

٥ - الجهات التي اشتركت في توصيف الوظائف بالوحدات الحكومية :

جدول رقم (١٤)

تفريع تكرارى للجهات التي اشتركت في توصيف الوظائف بوحدات
عينة مجتمع البحث .

مسلسل	المصدر « س ٢ »	التكرارات	النسبة المئوية
١	وحدة التنظيم والإدارة	١	٨٠٪
٢	شجاعت الصال من الأقسام الفنية المختلفة	٢	٦٪
٣	لجنة خاصة بالتوصيف	٣	٢٤٪
٤	الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة	٤	٦٤٪
٥	مكتب خارجي	٥	٠

يتلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي :

— ان العيب الأكبر في توصيف الوظائف كان يقع على وحدات التنظيم
تقديم المعاونة الفنية بنسبة ٦٤٪ من مفردات العينة .

— لقد شارك الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مشاركة فعالة عن طريق
تقديم المعاونة الفنية ٦٤٪ من مفردات العينة .

— لم تستعن أية وحدة من وحدات العينة بمكتب خارجي «قطاع خاص»
في أعداد توصيف الوظائف . وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن الجهاز
المركزى للتنظيم والإدارة يقدم باستعارة المعاونة الفنية عن طريق

خبرائه بالإضافة إلى ضالة عدد المكاتب الخارجية في مجال تقديم
الاستشارات التنظيمية والإدارية .

٦ - محتويات بطاقة الوصف من العناصر التي تضمنتها بطاقة توصيف
الوظيفة بوحدة عينة البحث .

جدول رقم (١٥)

تفريغ التكرارات التي تتعلق بالعناصر التي تتضمنها بطاقات وصف
الوظائف بوحدة عينة البحث (بالقائمة الثانية) .

سلسل	العنصر (س ٣)	التكرارات	النسبة
١	أجراءات العمل	٦	Z١٧
٢	الأدوات والمعد التي يستخدمها العمل	-	-
٣	ظروف العمل	٣	Z٨
٤	السلطات	١٨	Z٥١
٥	المسؤوليات	٢٥	Z٧١
٦	موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي	٣٣	Z٩٤
٧	علاقات الوظيفة بالوظائف الأعلى	٢٥	Z٧١
٨	علاقة الوظيفة بالوظائف الأدنى	٢٤	Z٩١
٩	علاقة الوظيفة بالوظائف في ذات المستوى	٧	Z٢٠
١٠	الهدف من الوظيفة كما ونوعا	٤	Z١١
١١	الاختصاصات الخاصة	٣٦	Z٨٩
١٢	المؤهل الدراسي	٣٥	Z١٠٠
١٣	الخبرة الكلية	٢١	Z٦٠
١٤	الخبرة البينية	٣٠	Z٨٦
١٥	المهارات والقدرات	١٣	Z٣٧
١٦	الصفات الشخصية	٦	Z١٧
١٧	المعارف النظرية	٦	Z١٧

يتلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

(١) إذا ما تم تصنيف العناصر التي حازت على ٦٠٪ من التكرارات فأكثر
حتى ١٠٠٪ وهي العناصر التي تم التأكيد على أنها وردت ببساطة
الوصف وهي :

- المسئوليات
- موقع الوظيفة
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأعلى
- الاختصاصات العامة
- المؤهل الدراسي
- الخبرة العملية الكلية
- الخبرة البيئية

وهذه العناصر - فيما عدا عنصر الخبرة العملية الكلية - بالفصل هي العناصر التي وردت ببطاقات الوصف وفقا لترتيب ظهورها في بطاقة الوصف فقد كان للجهاز دور في التأكيد على هذه العناصر وهي موقع الوظيفة ، الوصف العام والاختصاصات العامة والمسئوليات وترد ضمن واجبات الوظيفة ، الإشراف الواقع على الوظيفة أو إشراف الوظيفة على الغير (وهو العنصر الخاص بتحديد العلاقة بين الوظائف الأعلى والأدنى) ، كما أن المؤهل الدراسي والخبرة البيئية ضمن عناصر اشتراطات الشغل .

أما مسألة الخبرة الكلية فإن الباحث لا يعرف من أين جاءت هذه (الخبرة الكلية) ضمن عناصر بطاقة الوصف في حين أن الخبرة الكلية لم ترد ضمن معايير ترتيب الوظائف ولم تذكر في بطاقات الوصف .

(ب) افتقرت بطاقات الوصف الحالية الى عناصر هامة كان يقتضى أن ترد ضمن عناصر بطاقات الوصف الحالية وهي العناصر التي حازت على تكرارات أقل من ٦٠٪ وهي حسب الترتيب التنازلي للتكرارات تكون على الوجه التالي :

- السلطات
- المهارات والقدرات
- علاقة الوظيفة بالوظائف في ذات المستوى الوظيفي
- اجراءات العمل
- المعارف النظرية
- الصفات الجسمانية
- الهدف من الوظيفة كما ونوعا
- ظروف العمل

— الأدوات والمعد التي يستخدمها العامل •

ويرى الباحث أن افتقار بطاقات الوصف الحالية الى العناصر السابقة قد اثر بالفعل على كفاءة استخدام بطاقات التوصيف في كثير من الأغراض التي حددت لها وهو ما يزيد النتائج التي جاءت عند تفرغ تكرارات قياس كفاءة الاستخدامات الحالية لنظام ترتيب الوظائف •

٧ — عناصر اشتراطات شغل الوظائف :

جدول رقم (١٦)

تفرغ التكرارات التي تتعلق بعناصر اشتراطات شغل الوظائف التي يقتضى التركيز عليها حسب أهميتها من وجهة نظر المبحوثين •

الترتيب التنازلي للغيات حسب أهميتها	المتوسط	س ٤	سلسل
١	٢١٠	المؤهل الدراسي	١
٢	١٣٥	الاستعداد الشخصي والمهارات والقدرات	٢
٣	١٧٨	مدة الخبرة العملية المطلوبة	٣
٤	١٠٧	المعارف النظرية	٤
٥	٧٢	المسلات الجسمانية	٥
٦		عناصر أخرى — « التدريب العمل »	٦

يتلاحظ من الجدول ما يلي :

— أهم عناصر اشتراطات شغل الوظائف تتمثل في المؤهل الدراسي حيث ان تحديد عنصر نوع المؤهل ومستواه يمثل مرتبة أولى في رأى المبحوثين •

— تأتي الخبرة العملية المطلوبة وتحديد مدتها ونوعية الأعمال التي تشتمل عليها في المرتبة الثانية في رأى مجموعة المبحوثين •

— تمثل المهارات والقدرات والاستعداد الشخصي المرتبة الثالثة في اهتمامات المبحوثين عند وضع اشتراطات شغل الوظائف •

جسٹول و قس (۱۷)

التفريغ التكرارى لمانع بظلال الوصف العاليه بوحداث عينه مفتح البحث ومستويات انجازها .

[illegible]

— ذكرت بعض مفردات العينة أن التدريب العملي من العناصر الأساسية التي يقتضى مراعاتها عند وضع اشتراطات شغل الوظائف .

٨ - مستويات انجاز عناصر بطاقات الوصف العالية بوحدة القطاع الحكومي :

ونلاحظ على الجدول رقم ١٧ ما يلي :

— ان أكثر العناصر تحديدا دقيقا ببطاقات الوصف انحصرت في مسيات الوظائف والخبرة البنينة حيث ان تحديد هذه العناصر كان واضحا وملزما بمعايير ترتيب الوظائف .

— ان اقل العناصر تحديدا ببطاقات الوصف والتي وردت بشكل غير مناسب وغير دقيق ببطاقات الوصف التي تتعلق بعناصر السلطات (بنسبة ٦٠٪ غير مناسبة) والمهارات الشخصية (بنسبة ٦٩٪ غير مناسبة) والقدرات (بنسبة ٦٠ غير مناسبة) ومطالب التأهيل (بنسبة ٢٩٪ غير مناسبة) وكذلك المسئوليات (بنسبة ٢٩٪ غير مناسبة) .

قصور وصف الوظائف : (نظرة تحليلية)

كشفت الممارسة الفعلية لتوصيف الوظائف من خلال الدراسة الميدانية عن ما يلي :

١ - بالنسبة للوصف التحليل للوظائف

مفهوم التحليل الوظيفي بالاسلوب العلمي الذي سبق ان عرضناه في الجانب النظري من الدراسة لخص على انه عملية جمع Collecting ودراسة Studing وتسجيل Recording وتحليل Analysing البيانات المتعلقة بواجبات وسلطات الوظيفة وابعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشفها .

وان النتائج المباشر لهذا التحليل انما يتمثل في اعداد بطاقة توصيف الوظيفة .

ومن منطلق هذا المفهوم تبين للمباحث ان هذه العمليات التي كونت جوانب المفهوم السابق لم تحظ برعاية كافية في التطبيق عند وضع الوظائف بالقطاع الحكومي .

وقد كشفت الدراسة الميدانية عن ان نسبة ٥٤٪ من بطاقات الوصف الجالية هي نتيجة تطوير بطاقات وصف قديمة وسابقة على الهيكل التنظيمي الحالي . وان نسبة ٣٧٪ من بطاقات الوصف قد اعيدت مكتبا وهذا يقودنا الى ان عملية التحليل الوظيفي بمفهوم فتحير الوظيفة

الى مكوناتها الأساسية للوقوف على نوع ومستوى عوامل التقييم الداخلة فيها لم تذل الرعاية الكافية والدليل على ذلك هو ما توضحه بطاقات الوصف الحالية بمختلف الوحدات الادارية فلا توضح السلطات ولا المسئوليات ، ولا ظروف العمل في بطاقة الوصف الحالية فقد اقتصرمت بطاقات وصف الوظائف الحالية المعتمدة للوحدات الادارية على بيانات نلخصها في الآتي :

(ا) موقع الوظيفة بالهيكل التنظيمي .

(ب) الوصف العام :

وقد جاء الوصف هزلا لا يفيد كثيرا ولا يعكس أكثر مما يعكس مسمى الوظيفة .

(ج) الاشراف :

وقد ركزت بعض الوظائف على هذا العنصر وحدته ما بين اشراف مباشر ، عام ، توجيه عام ، توجيه اداري عام . . . وهي مستويات عامل الاشراف التي وردت في معايير ترتيب الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

(د) الخطوات الاجرائية للعمل .

وحثي في هذا الجانب عجزت نسبة كبيرة من بطاقات الوصف عن تحقيق الترابط والتكامل والمسؤولية داخل التنظيم عند وضع العمليات الاجرائية . وحقيقة القول أن هذه العمليات لا تكشف مثلا عن تدفق خط سير العمل ولا تعكس هذه العمليات الدورة المستندية ولم تتحدد مداخل ومخرجات كل وظيفة فما هي حالة العمل التي تصل للوظيفة قبل ممارسة اختصاصاتها وما هي حالة العمل التي تخرج منها في طريقها الى وظيفة أخرى . . . وما هي هذه الوظيفة الأخرى .

ان غيبة التنسيق الأفقي والرأسي بين واجبات ومسئوليات الوظائف الداخلية في مجال عمل واحد أو عدة مجالات مترابطة هي الصفة المميزة للبطاقات الحالية .

ومن الأمور الهامة أيضا في عملية وصف الوظائف هي ما تكشف عنه الدراسة الميدانية من أن ٨٦٪ من المبحوثين قد أدلوا بأن شاغل الوظائف لم يشاركوا في وصف الوظائف التي يشغلونها مشاركة فعلية وفعالة .

كما أن في كثير من الحالات قد انتهى الوصف الموضوعي للوظيفة الى نوعية معينة من مطالب التأهيل العلمي اللازمة لشغل هذه الوظيفة ، الا أن تدخل بعض الاعتبارات الشخصية قد أدى في النهاية الى تعميم مطالب التأهيل وصيغتها بالصيغة العمومية فقد عدلت مطالب التأهيل العلمي بحيث كُتبت عبارة « مؤهل عال مناسب » حتى تناسب مطالب التأهيل العلمي بعض حالات شغلها فكثيرا ما نشاهد وظيفة مدير ادارة الشؤون المالية ومحدد لها مؤهل عال مناسب وأخصائي اعلام ومحدد لها مؤهل عال مناسب وأخصائي مكتبات ووثائق ومحدد لها مؤهل عال مناسب ، أخصائي ديكور ومحدد لها مؤهل عال مناسب ٠٠٠ والأمثلة التطبيقية أمام الباحث باعتباره أحد أعضاء الإدارة المركزية لترتيب الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة كثيرة وشاهدة على ما انتهت اليه بطاقات وصف الوظائف بالقطاع الحكومي حيث انه يمكن القول بأنه لا فائدة من هذه البطاقات ، ولا تصلح لأي غرض من أغراض الترتيب أو استخداماته .

ويرجع عدم الدقة في تحديده واجبات مسئوليات الوظيفة وكذا عدم الموضوعية والدقة في تحديد مطالب التأهيل اللازمة لشغل الوظائف الى الأسباب التالية :

(أ) نقص الكوادر الفنية في مجال التنظيم والإدارة التي تقوم بالجهاز مشروعات ترتيب الوظائف على الوجه الأكمل .

(ب) طلب السرعة في انجاز هذه العمليات بعد صدور القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة حتى ان خبراء الجهاز ومسئولي التنظيم والإدارة بوحدات القطاع الحكومي كانوا في سباق مع الزمن لاعداد ودراصة واعتماد أكبر عدد من مشروعات ترتيب الوظائف في وقت قياسي تنفيذا لتعليمات مجلس الوزراء في هذا الشأن من ضرورة الانتهاء من تطبيق نظام ترتيب الوظائف بوحدات القطاع الحكومي ووحدات الحكم المحلي .

(ج) عدم دقة وسلامة اجراءات وخطوات موازنة جداول ترتيب وظائف الوحدات المختلفة والتي كانت معتمدة في ظل المصل بالقانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة . ومن أهم هذه الملامح ان تعدد مسميات الوظائف الإشرافية في ظل القانون (مدير إدارة - مراقب عام - مراقب - رئيس أقسام - رئيس قسم - رئيس وحدة) قد اختصرها الى عدد ٢ مستوى فقط مدير ادارة ، رئيس قسم . وكان يقتضي اعداد دراسة تنظيمية قبل الموازنة لتحقيق وضبط

تنظيمي إلا أن ما صنع هو خفض هذه التسميات إلى مستويين بآى صورة شكلية مما أحدث خللا تنظيميا في العملية التنظيمية حتى ان بعض الجهات قد سارت الأمور بها كما هي عليه قبل موازنة جداول الوظائف إلى فترات طويلة وأصبح التنظيم الرسمي على الورق فقط أما الواقع فكان أمرا مختلفا وهذا بدوره أعطى نظام ترتيب الوظائف بداية غير موضوعية .

٢ - تحديد مسئوليات واشتراطات شغل الوظائف :

كشفت الدراسة الميدانية عن أن العناصر والعوامل التي تتضمنها بطاقات وصف الوظائف لوحدة القطاع الحكومي قد تباينت درجة ذكرها أو وجودها في بطاقات وصف الوظائف من جهة إلى أخرى ، كما أن درجة ومستوى إنجاز بعضها في هذه البطاقات قد جاءت على الوجه الذي يوضحه الجدول رقم (٢٤) من من الفصل الثانى من الدراسة الميدانية حيث افتقرت بطاقات الوصف الحالية إلى ذكر الأدوات والمعدات التي يستخدمها العامل وظروف العمل والمسئوليات والسلطات والمهارات اللازمة لممارستها بكفاءة .

وقد كشفت الدراسة عن النسب المتواضعة التي أوضحت أن التركيز في بطاقات الوصف كان في أعلى نسبة له عند تحديد موقع الوظيفة ، المؤهل الدراسي ، الخبرة البينية ، علاقة الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى فقط أما باقى العناصر فقد افتقرت البطاقات إلى وجودها وإن وجدت كانت ليست على المستوى المطلوب .

٣ - أسلوب وطريقة التوصيف :

لقد كشفت الدراسة أن مشروعات ترتيب الوظائف قد أعدت في معظم الوحدات الحكومية عن طريق أخصائى التنظيم والإدارة بوحدة التنظيم والإدارة وقد أنجزت هذه المشروعات في بعض الوحدات بمعاونة خبراء الجهاز للتنظيم والإدارة .

وقد كان إعداد مشروعات الترتيب في معظم الوحدات باستخدام أحد أو كل من الأسلوبين التاليين :

(أ) الدراسة المكتبية .

(ب) تطوير بطاقات وصف قائمة سبق إعدادها في ظل بعض قوانين العاملين السابقة .

2 - العناصر الجديدة التي يتطلب أن تتضمنها بطاقات وصف الوظائف
في ضوء مدخل الأهداف :

كشفت الدراسة الميدانية من الاستبيان الذي شارك فيه شاغلو وظائف الإدارة العليا والدرجة الأولى إلى أهمية تحديد العناصر الحيوية والجوهرية التي تقتضى أن تشمل عليها مكونات بطاقات الوصف وهي :

(١) أهداف الوظيفة ومجالات النتائج :

لقد أكدت الدراسة على أن الوظيفة التي لا هدف لها لا مبرر لوجودها ضمن وظائف المنظمة .

وكتابة هدف الوظيفة له أصوله العلمية انطلاقاً من نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج .

ونظراً لأن هدف المنصب الإداري هو عبارة محددة جداً عن مقياس نتيجة من مجالات النتائج (٢) ويتضمن عنصر الزمن ، عنصر الكمية الجودة ، التكلفة ... وكما أن كتابة الهدف في بطاقة الوصف سوف يتم تعديله من زمن إلى آخر ، كما سيتم تعديل الكم من فترة إلى أخرى حسب الطموحات المطلوبة والامكانيات المتاحة ، فإن مجالات النتائج هي أحد العناصر التي تحكم قواعد المنطق أن تشملها بطاقة الوصف للمنصب الإداري .

وإعمالاً على امكانية التطبيق في التطوير المطلوب أو المقترح بالبحث على مضمون وشكل بطاقة الوصف فإن الباحث يرى أن إدخال مجالات النتائج على عناصر الوظيفة يتم على مرحلتين :

المرحلة الأولى : تحديد مجالات نتائج الوظائف الإشرافية حتى الوظائف الأولى بالمنظمة وذلك كمرحلة أولى .

المرحلة الثانية : تحديد مجالات نتائج الوظائف الأخرى بالهيكل الوظيفي حتى تصبح أقل وظيفة في الهيكل التنظيمي لها مجال نتيجة .

وقد استند الباحث في تنفيذ التطوير على مرحلتين وذلك لأنه بالرغم من أن مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج يبدو واضحاً وسهلاً ومقنعاً في التطبيق فإن تعلم مهارة جديدة أصعب من العمل ذاته ، فوضع مجالات

(٢) د. سيد الهادي ، مرجع سبق ذكره ص ٢٩ .

نتائج لكل منصب (وظيفة) ووضع مقاييس لكل مجال نتيجة ووضع تلك المجالات والمقاييس في شكل أهداف للمناصب ليس مسألة سهلة ، لا سيما إذا كان المطلوب ربط هذه المناصب بعضها ببعض أفقيا ورأسيا . وقد حددت الطريقة التفصيلية لكيفية وضع وصف وظيفي باستخدام مجالات نتائج الوظيفة في إطار التركيز على فلسفة الإدارة بالأهداف والنتائج في إدارة المنظمات الحكومية بالجانب النظري من الدراسة .

(ب) بالنسبة لمطالب التاهيل العلمي للوظائف التخصصية :

في خصوصية التاهيل العلمي النظري الممثل لجانب المعارف النظرية المطلوبة لشغل الوظيفة التخصصية والمحدد بمستوى التاهيل العالي المناسب على الأقل في كثير من الوظائف بالمجموعات التخصصية المختلفة . فهذا الأمر يشار بشأنه عدة آراء حول ما إذا كان يكفي بمستواه العالي فقط عند شغل الوظيفة أم أن الأمر يقتضي الالتزام بنوعية متخصصة من المعرفة ونوعية خبرة عملية متخصصة في مجال العمل وذلك عند شغل تلك الوظائف .

وقد تعددت هذه الاستفسارات بعاليه على وجه الخصوص عند توصيف وظائف الإدارة العليا ابتداء من درجة مدير عام وحتى الدرجة الممتازة وقد واجهت مثل هذه الحالات خبراء الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة عند مراجعة واعتماد بطاقات وصف الوظائف ومطالب التاهيل التي تتضمنها مشروعات ترتيب وظائف وحدات القطاع الحكومي ، وكانت ظاهرة قد تكررت في نسبة كبيرة من مشروعات ترتيب الوظائف بأن اقتصر مطالب التاهيل العلمي بوظائف الإدارة العليا على المؤهل العالي المناسب بغض النظر عن واجبات ومسئوليات تلك الوظائف .

وتعتبر هذه الحالات انعكاسا لقضية مطروحة في الفكر الإداري منذ سنوات وتلحظ حول مدى وجوب أن يكون « المدير متخصصا أم إداريا فقط يجيد الإدارة وفن الإدارة » .

الاتجاه الأول : القائل بالاكفاء بأن يكون شاغل الوظيفة القيادية إداريا فقط ومن غير المتخصصين في ذات المجال النوعي لعمل النشاط الذي يحول رئاسته يستند أنصاره إلى الحجج التالية (٣) :

(٣) الوظائف القيادية - ومطالب تأهيلها . دراسة أعدتها الإدارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة منشورة بـ مجلة التنمية الإدارية عدد أكتوبر ١٩٨٥ .

١ - ان وظائف القيادة هي وظائف ادارة بالدرجة الأولى تتملق مهامها بمجالات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة ورقابة واتخاذ قرارات .

٢ - شاغلو وظائف القيادات الادارية يمثلون صفوة يجب أن تختار وتؤهل لهم القيادة والرقابة .

٣ - تقدم فنون وعلوم الادارة الحديثة ، بجانب شخصية القائد والاستفادة من النظم الرياضية المتقدمة وأساليب بحوث العمليات ، والحاسبات الآلية . . والتي تكفل البيانات والمعلومات بعد معالجتها وفقا لمتطلبات العملية الادارية .

٤ - توافر نخبة من المتخصصين في كافة فروع التخصصات تتولى الدراسات التخصصية وعرضها على القائد لاتخاذ القرار .

والايجاه الثاني : والذي يسعى الى ضرورة أن يكون شاغلو الوظائف الادارية العليا متخصصين وخبراء في ذات المجال النوعي للعمل الذي يتولون قيادته لهم حججهم واسانيدهم والتي تتلخص في الآتي:

١ - المسئولية منوطة بمتخذ القرار من بدائل عديدة مما يقتضى المعرفة للدقيقة بالجزئيات المثلة لحثيات اتخاذ القرار وهو ما يعنى ضرورة الالام بالنواحي الفنية والجوانب التخصصية لعمل الوحدة واختصاصاتها .

٢ - التخصص أصبح جوهر الادارة الحديثة حيث لا يستطيع الفرد الالام بعلوم المعرفة في أكثر من مجال نوعي واحد فضلا على أن الكفاءة ترتبط بعلاقة طردية متصاعدة مع التخصص .

٣ - جوهر ممارسة الوظائف الادارية يصطبغ بصبغة تخصصية فأقرار برامج العمل بمنشأة طبية سوف يجعل جوهر العملية الادارية ذات صبغة طبية .

٤ - يمكن اكساب مقلعات القيادة الادارية للمتخصصين عن طريق البرامج التدريبية المتقدمة في علم الادارة في حين قد يكون مستجيلا اكساب المعرفة المتخصصة نظريا وعلميا وتطبيقيا للقائد الإدارى غير المتخصص .

٥ - من الخطأ الفنى عند اتخاذ القرارات لا يخل مسئولية القائد حتى في حالة وجود متخصصين بالمستويات الوظيفية الأدنى .

٦ - لم يستوعب القطاع الحكومي في مصر في الوقت الحالي النظم الآلية والحاسبات الالكترونية .

٧ - ان اباحة شغل وظائف الادارة العليا على اطلاقها لاي من الحاصلين على المؤهل العالي دون اشتراط لنوعية تخصص محددة تستلزمها طبيعة عمل الوظيفة قد يفسح المجال امام الاعتبارات غير الموضوعية عند شغل مثل هذه الوظائف .

وخلاصة القول - ان الظروف الحالية والملاحم العامة لسمات القطاع الحكومي في مصر تتطلب ضرورة أن يكون شاغل الوظيفة القيادية بالوحدات الادارية فردا متخصصا ما أمكن ذلك في ذات المجال النوعي لعمل الوظيفة بالإضافة الى أهمية تنمية قدراته ومهاراته الادارية عن طريق البرامج التدريبية المتقدمة والمتخصصة في أعمال مهام الادارة العليا كما أن اطلاق شرط مستوى التاهيل العلمي المناسب فقط عند تحديد اشتراطات شغل وظائف المجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا هو اتجاه يتطلب إعداد وتاهيل القادة الاداريين منذ بداية دخولهم الحياة الوظيفية وليس عند ختام مدة الخدمة الوظيفية للعامل بعد ارتقائه الى وظيفة قيادية غير مؤهل لها التاهيل السليم .

واذا ما توصلت الدراسة السابقة الى الأخذ بالاتجاه « القائد الاداري » الغير فانه لامناص من أن تكون البداية الوظيفية للعامل وبالتالي اشتراطات التاهيل اللازمة للوظائف عند بداية التمييز وما يملوها من مستويات قائمة على أساس التخصص والخبرة النوعية .

وقد نحت الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والادارة نحواً واضحاً تجاه التركيز على مطالب التاهيل العلمي النوعي عند تحديد اشتراطات شغل وظائف بداية التمييز والتي تستلزم طبيعة واجباتها ومسئولياتها ومستوى صعوبة الأعمال بها نوعاً محدداً من التاهيل العلمي .

ويرى الباحث أن التوصيف الدقيق الموضوعي لواجبات ومسئوليات وظائف الادارة العليا هو الذي يحدد ما اذا كان الأمر يقتضي الأخذ بالاتجاه الأول - القائد الاداري - أم يتم الأخذ بالاتجاه الثاني - القائد المتخصص - فكثير من وظائف الادارة العليا لا تشغل الا اذا كان القائد في ذات تخصص القائم على العمل ممن يشرف عليهم ، فوظائف الادارة العليا التي تشغل من أهل التخصص العلمي الدقيق أو الطبي الدقيق تقتضي أن تكون مطالب التاهيل العلمي مقصورة على التخصص العلمي أو الطبي حسب

الأحوال والا اضطرب العمل ، كما أن بعض وظائف الإدارة العليا في مجالات أخرى مثل التسويق ، المعلومات ، خدمة المواطنين ، التخطيط ... مثل هذه التخصصات قد يكون القائد بها إداريا فالتخصص يمارس من خلال المعارف العامة ، فلا يمنع أن يكون شاغلو هذه الوظائف في تلك المجالات مهندسين أو تجاريين وهو الأمر الذي يكشف عنه التوصيف العلمي السليم للوظائف وبذلك تكون مطالب التأهيل العلمي مؤهلا عاليا مناسبة وعليه فإن الأخذ بأى من الاتجاهين هو رهن نتائج التحليل والتوصيف الوظيفي لأعمال الوظائف بالوحدة ، ولا يقتضى أن تكون القاعدة في توصيف وظائف الإدارة العليا وفي تحديد مطالب التأهيل العلمي بكتابة « مؤهل عال مناسب » ثم يترك الأمر على إطلاقه لجهة الإدارة وحسب الظروف والحالة الشخصية للمرشح لشغل الوظيفة بالإدارة العليا .

٥ - تقييم الوظائف :

١ - العوامل التي يقتضى مراعاتها عند تقييم وظائف الوحدة :

جدول رقم (١٨)

تفريغ تكرارى لعوامل تقييم الوظائف من جهة نظر المجولين شاغل وظائف الإدارة العليا واللجنة الأولى والتي يقتضى أن يتم مراعاتها عند تقييم الوظائف سؤال رقم (١١)

الترتيب التنازلى للطبقات حسب أهميتها	س و	العنصر « س ١١ »	مسلل
٢	٨١٥	الإنجازات الماضية التي حققتها الوظيفة • أو الإنارة	١
١	١٠٤١	الأهداف المتوقعة من ممارسة العمل • مستقبلا	٢
٤	٥٦٨	فتح مجال الترقى أمام المساعدين	٣
٣	٥٧٥	الخبرة الشخصية والقدرات التي يتمتع بها من سيقى الى وظيفة أعلى •	٤
٥	٤٤٢	قصور في الإجراءات ومطلوب مزيد من تعدد السلطات والمسئوليات •	٥

ويلاحظ من الجدول ما يأتي :

- جاءت الأهداف المتوقعة من ممارسة العمل مستقبلا في مقدمة العوامل التي يقتضى مراعاتها عنه تقييم الوظائف .
- احتلت الانجازات الماضية التي حققتها الوظيفة أو الادارة المرتبة الثانية وهو أمر يعكس بوضوح أن إعادة تقييم الوظائف يقتضى أن يتم بمراعاة الأهداف المستقبلية من زاوية والانجازات الماضية في زاوية أخرى .
- يعكس الاختيار الثالث الجانب الانساني في العملية التنظيمية وفي الادارة بصفة عامة حيث أن مهارات وقدرات العامل سوف تثرى الوظيفة وتعملها أهمية وهو أمر وارد في مسألة التقييم ويجب مراعاتها .

جدول رقم (١٩)

تفريغ تكرارى لعامل تعقد العمل وتنوعه والخبرة الشخصية وعلاقته بتقييم الوظائف .

مسلل	البيان « س أ »	رقم	النسبة المئوية
١	تعقد العمل وتنوعه	٢٨	٪١٢
٢	الخبرة الشخصية والقدرات للشخص المتولع تولي الوظيفة المقيمة .	٦٦	٪٢٧
٣	تعقد العمل + الخبرة الشخصية معا	١٤٨	٪٦١
		٢٤٢	٪١٠٠

ويلاحظ على الجدول ما يل :

- احتل عامل « تعقد العمل + القدرات الشخصية » معا مركز الصدارة عند تقييم الوظائف بنسبة ٪٦١ وهو الأمر الذي يكشف ان تقييم الوظائف لا يتم بصورة مطلقة مجردة - يكون العمل هو

كل ما يدخل فى مسألة التقييم ، كما أن تقييم الوظائف لا يتم لأشخاص بعينهم بمعزل عن طبيعة العمل وتنوعه .

وهذا الاتجاه يتفق مع ما سبق أن أشرنا اليه الى أن المهارات والقدرات هى من أهم أربعة عناصر يقتضى التركيز عليها وإيضاحها عند إعداد بطاقات وصف الوظائف التى تتطلب مثل هذه المواصفات الشخصية .

٢ - العوامل التى تم رصدها وكانت ضمن العوامل التى دخلت فى تحديد مستويات الوظائف الحالية أو فى التقييم الحالى لها .

جدول رقم (٢٠)

تفريغ تكرارى لعوامل تقييم الوظائف التى استنتجت اليها المنظمات عند تقييم وظائفها الحالية .

مستسل	العنصر - م ١٠ -	رقم	الترتيب التنازلى للخصائص حسب أهميتها
١	حجم العمل ونوعيته وتقسيمه	٧٦٢	٢
٢	الدرجات المالية التى وصل اليها شاغلو الوظائف الرئيسية بالنظمة قبل التقييم	٧٩٨	١
٣	الأهداف المحددة المتوقعة من الأنشطة الرئيسية بالنظمة .	٤٩١	١٢
٤	عدد العاملين ونوعياتهم بالأنشطة الرئيسية .	٤٨٢	٤

ويلاحظ من الجدول ما يأتى :

احتل عامل الدرجات المالية التى وصل اليها العاملون مرتبة الصدارة فى العوامل التى تم مراعاتها عند تقييم الوظائف الرئيسية بالوحدات . وهذا يخالف تماما العامل رقم (١) فى العوامل التى يقتضى مراعاتها عند التقييم والذى أوضحناه فى التحليل السابق رقم ٩ - وهو الأمر الذى يعكس تسفل العوامل الشخصية فى تقييم

الوظائف الرئيسية بعيدا عن الاعتبارات الموضوعية التي تتعلق بالعمل ذاته .

— برز حجم الأعمال ونوعيتها وتعقدتها في المرتبة الثانية ضمن العوامل التي تم مراعاتها عند تقييم الوظائف .

— جاءت الأهداف المتوقعة من الأنشطة في المرتبة الثالثة وهو أمر يقتضى من المسؤولين عن إدارة النظام ومتابعته تداركه مستقبلا حيث أن عامل الأهداف المنوط بها الأنشطة هي العامل الأول في تقييم الوظائف .

— ويتبقى لنا بعض الملاحظات التي تساهم في إعطاء صورة للواقع وتلمس خطوات المستقبل وذلك من خلال عرض لأهم النسب المثوية التي يتضمنها الجدول رقم (١٢) (ملحق رقم ١) وهي على الوجه التالي :

٦٥٪ من المبحوثين موافقون على الترقية بالاختيار في حدود النسب التي أوضحها القانون الحالي للعاملين المدنيين بالدولة .

٦١٪ من المبحوثين يوافقون على الترقية بالاختيار بنسبة ١٠٠٪ لشاغلي وظائف الإدارة العليا والدرجة الأولى .

٣٩٪ من المبحوثين لا يوافقون على الترقية بالاختيار المطلق في وظائف الإدارة العليا والدرجة الأولى .

٦٩٪ من المبحوثين غير راضين تماما عن النتائج التي تتحقق بمنظمتهم .

٨١٪ يرون أن الموارد المادية والبشرية التي لديهم لا تستخدم أحسن استخدام .

٥٤٪ يقولون أن منظماتهم لديها أهداف محددة واضحة قابلة للقياس .

٨٦٪ يدلون بأن كل مدير بالمنظمة لم يساهم بشكل حقيقي في كتابة بطاقة وصف وظيفته .

٦٦٪ يوافقون على أن بطاقات التوصيف الحالية لا تستخدم كأداة إدارية في شئون التوظيف .

٩٠٪ يوافقون على فكرة بطاقات توصيف الوظائف الخاصة بالإدارة العليا ببطاقة فعالية للتوظيف توضح مجالات النتائج المتوقعة

المهارات الخاصة والقدرات ، المعلومات التى تتطلبها مهام
الوظيفة وتوقيتها .

٩٢٪ يجمعون على أنه اذا لم يكن للوظيفة مبرر فلا مبرر لوجودها .

٧٣٪ يرون أن المديرين الحاليين تعودوا التفكير فى الأنشطة بدلا من
التفكير فى النتائج المتوقعة .

٨٨٪ يرغبون فى ممارسة الادارة بالأهداف والنتائج فى حياتهم
الوظيفية .

٥٦٪ يوافقون على أنه لا يوجد تعاون حقيقى بين ادارة شئون
العاملين وادارة التنظيم والادارة .

٧١٪ يوافقون على دمج اختصاصات ادارة الأفراد وادارة التنظيم
والادارة فى قطاع واحد تحت رئاسة واحدة .

٧١٪ يرون أنه لم يتم وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب.
حتى الآن .

ويلاحظ على النسب المثوية السابق عرضها ما يلى :

— ان افتراضات البحث التى تم التاكيد على صحتها عند عرض اطار
البحث النظرى يتم التاكيد من صحتها مرة أخرى فى الجانب الميدانى
من الدراسة وهى الافتراضات التى تتعلق بأسباب أوجه القصور
التي نواجهها عند تطبيق نظام ترتيب الوظائف وبعد مرور تسعة
أعوام من صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٨٧ بنظام العاملين
المدنيين بالدولة .

— لاقت الافتراضات والأفكار التى عرضها الباحث فى مجال تطوير
نظام ترتيب الوظائف من خلال الاستفادة من نظام الادارة بالأهداف
والنتائج موافقة وتأييدا من جانب المبحوثين نحو ادخال فكرة
الأهداف ومجالات النتائج المتوقعة من المناصب الادارية مع التاكيد
على جانب المهارات والقدرات فى بطاقة الوصف حيث تعكس هذه
العناصر نوعا من الفعالية والحركة فى التوصيف ويكون الوصف
أكثر تعبيرا وأفضل استخداما فى التطبيق العملى .

٣ - العوامل الداخلة فى تقييم الوظائف من وجهة نظر مسئول التنظيم والإدارة :

جدول رقم (٢١)

التفريغ التكرارى للعوامل التى تدخل فى تقييم الوظائف والتى تعكس وجهة نظر مسئول التنظيم والإدارة بالوحدات الإدارية .

الترتيب	العوامل - ص ١٢ *	التكرارات	النسبة
١	مستويات صعوبة الأعمال من واقع واجباتها ومسئولياتها الفعلية .	٣٣	٪٩١
٢	الخبرة الشخصية لشاغل الوظيفة	١١	٪٣١
٣	المؤهلات الدراسية	٢٣	٪٦٦
٤	حجم العمل ونوعيته من تعقد أو بساطة	٢٧	٪٧٧
٥	علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى بالجهة	٢١	٪٦٠
٦	الوظائف المشابهة فى المتطلبات الأخرى للتمثلة .	١٤	٪٤٠
٧	مستوى أداء العامل الشخصى من مهارة أو قدرات خاصة له .	٩	٪٢٦
٨	أخرى	-	-

يلاحظ على الجدول ما يلى :

- ان أهم العوامل التى تدخل فى تقييم الوظائف تتمثل فى عامل مستوى صعوبة الأعمال من واقع واجباتها ومسئولياتها حيث أكد على هذا العامل ٩١٪ من مفردات العينة .
- تمثلت أهم ثلاثة عوامل — بعد العامل السابق — فى :
 - حجم العمل ونوعيته من تعقد أو بساطة بنسبة ٪٧٧
 - مستوى المؤهلات الدراسية بنسبة ٪٦٦
 - علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى بالجهة بنسبة ٪٦٠
- جاء عامل مستوى أداء العامل الشخصى من مهارة أو قدرات هو أقل العوامل التى تدخل فى تقييم الوظائف حيث ان تقييم الوظائف يكون بعيدا عن حالة شاغل الوظائف ومهاراتهم الخاصة .

٤ - عوامل تقييم الوظائف التي تم مراعاتها عند تقييم وظائف وحدات الجهات الحكومية التي طبقت معايير ترتيب الوظائف :

جدول رقم (٢٢)

تفريغ تكرارى للعوامل التى دخلت فى تقييم وظائف الجهات الحكومية عند تقييمها بالجدول الحال المعمول به بوحدة مفردات عينة البحث :

الترتيب التنازلى للوظائف حسب أهميتها	الترتيب التنازلى	عوامل التقييم - س ١٤ -	مستوى
١	٣٦٧	البرجات المالية التى وصل إليها العاملون فى هذه المستويات الوظيفية .	١
٣	١٩٣	أهمية الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى من حيث مشاركتها فى تحقيق أهداف المنظمة .	٢
٤	١٧١	حجم العمل	٣
٦	١٤٦	نوع ونوعية الأعمال وتقدمها	٤
٢	١٩٦	أهمية وخبرة ومهارة شاغل الوظيفة أثناء تقييم الوظيفة التى يشغلونها .	٥
٥	١٦١	عدد ونوعية العاملين فى التقييم التنظيمى .	٦
٧	٩٦	حجم المسئوليات المالية والمادية التى تناولها بالتقسيم التنظيمى .	٧
٨	٥٠	الرغبة فى ترقية أحد العاملين إلى درجة مالية أعلى .	٨
-	-	أخرى (لا يوجد) .	٩

يلاحظ على الجدول السابق ما يلى :

أن أهم العوامل التى أثرت فى تقييم الوظائف هى درجات العاملين التى وصل إليها العاملون عند تطبيق النظام وهو الأمر الذى يتفق وما انتهى إليه الرأى عند عرض ذلك بالجانب النظرى من الدراسة ، ويتفق ذلك مع ما انتهى إليه تحليل تكرارات ذات الاستبيان بالقائمة

الأولى من استطلاع رأى المبحوثين من شاعلى وظائف الادارة العليا
والدرجة الأولى •

— كان لشاعلى الوظائف القيادية عند تقييم الوظائف الأثر فى تقييم
وظائفهم بالمستويات التى قيمت بها هذه الوظائف حيث كان لعامل
الخبرة والمهارة المرتبة الثانية من بين العوامل التى كانت محل
اعتبار عند نظر تقييم الوظائف •

— جات الاعتبارات الموضوعية التى تتعلق بعوامل التقييم الموضوعية
فى المرتبة الثالثة والرابعة والخامسة عند نظر تقييم الوظائف وذلك
بعد العاملين السابق عرضهما فى المرتبة الأولى والثانية •

وهنا تجدر الملاحظة الى أن ما أظهره الاستبيان من أن عامل الدرجات
المالية التى وصل اليها العاملون قد ارتقى المرتبة الأولى عند تحديد
مستويات تقييم الوظائف بالوحدات الادارية يرجع الى مراعاة الجانِب
الانسانى للعاملين أمر لم يتم التغاضى عنه فى بداية العمل بنظام ترتيب
الوظائف انطلاقا من أهمية ظروف المرحلة الانتقالية التى يمر بها تنفيذ
النظام الا ان مانود التأكيد عليه هو ان الاعتبارات الموضوعية فى تقييم
الوظائف كانت دائما هى الأساس الأول فى تقييم الوظائف بتلك الوحدات
وعلى أن تسود تلك الاعتبارات الموضوعية المتصلة بالأهداف وأهمية العمل
وحججه اذا ما تعارضت مع الاعتبارات الشخصية المتعلقة بدرجات العاملين
الحالية ••

مستوى انجاز عمليات تقييم الوظائف : (نظرة تحليلية)

١ - مفهوم تقييم الوظائف فى ظل معايير ترتيب الوظائف المعمول بها :

تقييم الوظائف يعنى تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها
وترتيبها تنازليا أو تصاعديا فى سلم الأجور •

وهى مجموعة عمليات القياس التى تتم على مكونات كل وظيفة
لتحديد مستوى أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لغيرها فى ضوء محددات
أو عوامل تقييم مجتمعة أو منفردة على مستوى كل عامل •

وطرق التقييم اما وصفية أو كمية فى الطرق الوصفية - كما عرض
الباحث بالمبحث الثانى من الفصل الأول بالباب الأول - تكون عمليات
القياس أو تحديد الأهمية النسبية أو ما يسمى بعملية التقييم عمليات
اجمالية يتم فيها النظر للوظيفة على مستوى عوامل التقييم مجتمعة دون

تفصيل أما في الطريق الكمية أو الرقمية فإن عمليات القياس تتم بقياس مستوى ثقل الوظيفة تحت كل عامل من عوامل التقييم حينئذ يكون القياس أكثر دقة وموضوعية وأكثر تعقيدا للوصول الى نتائج منطقية وأكثر عدلا .

وتقييم الوظائف في القطاع الحكومي بجمهورية مصر العربية قد سار على منهج طريقة التدرج .

كما نصت معايير ترتيب الوظائف صراحة على هذا في الفقرة « هـ » من المادة الأولى من هذه المعايير .

وهذه الطريقة هي إحدى الطرق الاجمالية الوصفية التي تناسب عمليات القياس أو التقييم لأعداد كبيرة جدا من الوظائف وهو الذي يتفق وقطاع الأعمال في الحكومة .

وجوهر طريقة التدرج يركز على قاعدتين رئيسيتين تمثلان عنصري النجاح لهذه الطريقة وهما :

(١) دقة ووضوح مقياس التقييم :

ففي طريقة التدرج يكون لدى القائمين على التنفيذ مقياس لتقييم الوظائف مشتمل على تعريفات وصفية لمصطلحين أساسيين في هذه الطريقة وهما المجموعة النوعية للوظائف ، والدرجة المالية فكلما كان تعريف هذين المصطلحين دقيقا وشاملا و متميزا بالوضوح لقيمي الوظائف كانت النتائج المترتبة على القياس في ضوء هذا المقياس سليمة .

وتعاريف المجموعات النوعية الواردة بمعايير ترتيب الوظائف قد جاءت الى حشد كبير بصورة دقيقة وشاملة وهو ما تميزت به المعايير الصادرة عام ١٩٧٨ عن معايير الترتيب السابق صدورها أعوام ١٩٧٦ وما قبلها .

كما كانت المرونة إحدى السمات التي اتسمت بها المعايير الحالية في أن القرار المنظم لها رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ قد أعطى أحقية للجهات في استحداث مجموعات نوعية تناسب طبيعة نشاطها .

أما ما يمكن أن يكون محل نقد على المعايير الحالية هو ما يتعلق بتعريف الدرجات في أنها تعاريف أغفلت إبراز عوامل تقييم الوظائف ومستوياتها بدقة ووضوح في كل درجة مالية من الدرجة الممتازة وحتى الدرجة السادسة ، فقد وردت تعاريف الدرجات المالية الممتازة والعالية والمدير العام والأولى أكثر وضوحا وتحديدا لعوامل تقييم الوظائف

ومستوياتها من باقى الدرجات المالية من الدرجة الثانية وحتى الدرجة السادسة .

كما ان تعاريف الدرجات المالية قد شابها بعض القصور فى التحديد الدقيق لعدد الاشراف ... فهذا العامل كائى يقتضى أن يكون واضحا من خلال علاقة الاشراف والتبعية بين شاغلى الوظائف الاشرافية والوظائف التى نسميها التكرارية (باحث اول كبير باحثين) فى ذات الفرقة المالية للوظائف الاشرافية ، وهو الأمر الذى يقتضى أن تحسمه عمليات متابعة النظام لايجاد صيغة علاقة متفق عليها بين الوظائف الادارية وللوظائف التكرارية فى ذات الدرجة المالية خاصة ما تعلق منها بعلاقة الاشراف من شاغل وظيفة مثل مدير عام ادارة عامية ... بدرجة مدير عام والتى يُمارسها على شاغل وظائف كبير باحثين بدرجة مدير عام ممن يتبعونه بالتقسيم التنظيمى الذى يشرف عليه .

(ب) سلامة عمليات القياس :

الكوادر البشرية هى أساس ومنطلق النجاح فى كافة العمليات الادارية فالعنصر البشرى هو العنصر الجاسم من بين عناصر الانتاج ، فكما نوفر العناصر والكوادر الفنية بوحدة التنظيم والادارة ، والتى تستوعب عمليات القياس المشار اليها وتقوم على تطبيقها بموضوعية بعيدة عن تدخل المؤثرات الشخصية فى التقييم ، كانت عمليات التقييم والقياس موضوعية الى حد كبير .

وقد تعرض الباحث للمستويات الفنية لكوادر وحدات التنظيم والادارة بالقطاع الحكومى فى الفقرات السابقة من هذا الباب ، وقد أكد للمباحث أن هذه الكوادر تفتقر الى المستوى الفنى المطلوب لانجاز عمليات تقييم الوظائف وذلك من خلال تحليل لنوعيات تأهيلهم العلمى مثلا والتي تعكس الحد الأدنى من المعرفة النظرية فى مجال اداة الأعمال ، فقد ثبت أن ٦٤.٨٪ من قيادات وحدات التنظيم والادارة هم من حملة المؤهلات للدراسية العليا فى فروع الآداب ، والزراعة ، والحقوق فى حين كان الأمر يقتضى ان تكون هذه القيادات من خريجي بكالوريوس التجارة ، كما ان العاملين الحاليين يفتقرون الى الخبرات العملية فقد أكد البحث أيضا أن نسبة ٤٠٪ منهم لا يعرفون طريقة التقييم المتبعة فى القطاع الحكومى فقد أكد ١٩٪ من عينة البحث ممن يشغلون وظائف التنظيم والادارة على ان طريقة المراتب - وهى احدى طرق التقييم الوصفى وهى الطريقة المتبعة - غير ما هو وارد بأحكام المعايير التى نصت صراحة على طريقة التدرج كما أن ١١٪ من عينة البحث لا يعرفون طريقة التقييم المتبعة .

٢ - تقييم الوظائف في التطبيق العملي :

التقييم الموضوعي للوظائف كان يتطلب عزل كافة المؤثرات الشخصية التي ترجع الى العاملين شاغلي الوظائف أو الى عزل اتجاهات السلطات المعنية بالتقييم ومع ذلك فقد تآثر مشروع التقييم الموضوعي للوظائف الذي تقدمت به الوحدات الحكومية للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بكثير من العوامل التي ترجع الى أوضاع أشخاص شاغلي الوظائف أو الى طموحاتهم التي تتعلق بالترقية في المستقبل القريب جدا .

لقد كشفت الدراسة الميدانية عن أن أهم العوامل التي أثرت في مستويات تقييم الوظائف يرجع الى الدرجات المالية التي وصل اليها العاملون بتطبيق القوانين الشخصية التي كان معمولاً بها قبل تطبيق نظام ترتيب الوظائف ، فقد كانت نسبة كبيرة من العاملين قد وصلوا الى الدرجة الأولى من أثر هذه القوانين الشخصية كما أن بعض الحالات من العاملين كانت درجاتهم المالية وصلت الى مدير عام ووكيل وزارة ، ووكيل أول وزارة .

ورغم ما أظهره الاستبيان حسبما أشرنا بعاليه فإن أسلوب مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة استند الى مراعاة عدد من العوامل الموضوعية عند تحديد مستويات تقييم الوظائف المقترحة بالهيكل التنظيمي المعتمد للوحدة والتي منها :

١ - حجم الأعمال بالجهة مثل حجم الاستثمارات ، الطبيعة القانونية للجهة (سيادية / إيرادية / خدمية) الانتشار الجغرافي .

٢ - الأهمية القومية لأهداف الوحدة في ضوء أولويات الخطة الاقتصادية بالبلد .

٣ - حجم العمالة ومدى تنوعها كمؤشر لحجم الأعمال الممارسة .

٤ - دور النشاط في تحقيق أهداف الوحدة ما بين دور مباشر أو دور غير مباشر .

وقد تم مراعاة العوامل السابقة عند تقييم الوظائف لتأكيد هدفين :

أ (تحقيق الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها داخل الوحدة .

ب (تحقيق التنسيق بين مستويات تقييم الوظائف بكافة جهات الدولة في ضوء رؤية شاملة على المستوى القومي .

ومع هذا فإن تقييم الوظائف لم يحقق بصورة كاملة وذلك لأن هناك قدرا من الاعتبارات الأخرى في المرحلة الانتقالية من نظام شخصي ممتد الجذور إلى نظام يستهدف الموضوعية هذا فضلا عن أن طريقة التدريب لا تخلو من عنصر التقدير الشخصي ونحو مزيد من الموضوعية في السنوات القادمة يرى الباحث أن علاج مشاكل تقييم الوظائف تتطلب ما يلي :

أولا : مراجعة كاملة للهياكل التنظيمية الحالية في إطار استراتيجية واضحة للتطوير التنظيمي بكل وحدة وبمراعاة أن يكون التطوير التنظيمي عملية مخططة ومنظمة لتغيير ثقافة Culture ونظم Systems وسلوك Behavior المنظمة وذلك لزيادة فاعليتها من خلال تحقيق الأهداف التالية (٤) •

(أ) معارضة التنظيم - كنظام اجتماعي - على التخلص من التعقيدات الإدارية Red-Tape والإجراءات الجامدة التي تعوق اتخاذ القرارات الفعالة •

(ب) معارضة التنظيم على تحديد أهداف عالية الأداء وتحقيقها وفقا لمعايير ومستويات مقرر •

(ج) جعل الإدارة أكثر قدرة على التشخيص والتحليل في مجال البحث عن حلول سليمة لمشكلات قائمة •

(د) تقوية عزيمية أعضاء التنظيم لمواجهة وحل صراعاتهم بطريقة بناءة •

(هـ) إطلاق الطاقات لتحقيق إنجازات فعالة •

(و) الاسهام في تغيير ثقافة التنظيم بمعاونته على استبدال الأساليب التطبيقية الحالية بأساليب إدارية أكثر فعالية •

واسناد دور التطور التنظيمي إلى وحدات التنظيم والإدارة بالجهات الحكومية تحت إشراف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة يعطى دفعة قوية لتنفيذ استراتيجية شاملة للتطوير التنظيمي على المستوى القومي خاصة أن أحداث التطوير التنظيمي على المستوى القومي يحتاج إلى تدعيم مجموعة من السياسات الإدارية الأخرى التي - تتضمن تحقيق أهداف التطوير التنظيمي وهي التي تتعلق بـ :

(٤) د • زكي محمود حاشم **مخط التطوير التنظيمي - هل يمكن تطبيقه في القطاع الحكومي** ، مجلة الإدارة العدد الثاني أكتوبر ١٩٨٣ م •

— سياسات التدريب الإدارى فى القطاع الحكومى والذى يلعب الجهاز فيها دورا كبيرا نحو تنمية القيادات الادارية ورفع مستوى الأداء لاستيعاب كل تطور فى أساليب التنظيم والادارة .

— السياسة المالية التى تتصل بالموازنة العامة للدولة والذى يمكن ان يتحدد فى شكل موازنة برامج اداء .

— سياسات التوظيف والذى يختص بها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والذى يمكن ان توفر للقيادات الادارية المناخ التنظيمى وتمتعها الصلاحية للحركة بعيدا عن اللوائح والاجراءات ونحو تحقيق الأهداف .

— السياسات الرقابية بحيث تكون هذه السياسات فى اطار الالتزام بتحقيق الأهداف بدلا من الرقابة اللاتحىة والاجرائية وهو ما يؤدى الى رفع كفاءة الأداء وحل المشاكل نحو اصلاح وتطوير شامل وهادف .

— امكان تطبيق سياسة قومية للادارة بالاهداف فى القطاع الحكومى كمدخل أساسى للتطوير التنظيمى .

ثانيا : تعديل أسلوب التوصيف الحالى للوظائف الذى اتبع فى الوحدات الحكومية وعمل وصف علمى دقيق يركز على التحليل الوظيفى Job Analysis فى المرتبة الأولى مع التركيز على :

١- أسلوب قوائم الاستقصاء فى جميع البيانات والمعلومات وتحليلها .

ب (كوادرنية تشرف على عمليات التحليل الوظيفى ووصف الوظائف .

ج (تعديل مكونات بطاقة التوصيف الحالية بحيث تكشف بوضوح عن عوامل التقييم الداخلة فى تكوينها بحيث تأتى كل العمليات الاجرائية تحت عوامل التقييم وبحيث تعكس بطاقة الوصف العناصر التالية :

١- مجالات النتائج .

٢- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى فى جميع الاتجاهات الرأسية والافقية (التبعية الوظيفية) .

٣- المسئوليات .

٤- السلطات .

- ٥ - ظروف العمل .
- ٦ - مخاطر العمل .
- ٧ - أدوات العمل .
- ٨ - مطالب التأهيل العلمية محددة تحديدا دقيقا .
- ٩ - تحديد الخبرة النوعية اللازمة لشغل هذه الوظيفة من الوظيفة الأدنى مباشرة .
- ١٠ - تحديد الخبرة الكلية اللازمة لشغلها ، ان تطلبت الوظيفة ذلك .
- د (الاهتمام بعملية التحليل الوظيفي باتباع أسلوب تقسيم الاجراءات الى خطوات وفي كل خطوة يتم توضيح ما الذي يجب عمله ؟ وكيف يتم ؟ وأين يتم ؟ ومتى يتم ؟
- هـ (الاهتمام بصياغة الاجراءات بما يفسى عليها الدقة والسهولة والوضوح عن طريق التسايح المنطقي للخطوات واستخدام فقرات صغيرة وجمل قصيرة . .
- و (يجب ان تكون الاجراءات موجهة للهدف منها مباشرة .

ثالثا : تعديل منهج تقييم الوظائف .

تقييم الوظائف بمفهوم تحديد الأهمية النسبية للوظائف فيما بينها :
فى ضوء عوامل تقييم الوظائف مجتمعة هو مفهوم يدخل فى إطار تقييم الوظائف بطريقة التدرج .

وهى طريقة وصفية تعتمد على وجود مقياس للتقييم يتم تقييم الوظيفة فى ظله بمقارنتها بمقياس التقييم على مستوى كافة عوامل التقييم مجتمعة .

ورغم ملائمة طريقة التدرج لتقييم الوظائف فى القطاع الحكومى .
ذى الأعداد الكبيرة من الوظائف الا أنها طريقة تفتقر الى الموضوعية عند تحديد الأهمية النسبية للوظائف نظرا لارتفاع درجة التقدير والحكم الشخصى عند تحديد التقييم المناسب للوظيفة وذلك عند مقارنة واجبات ومسئوليات الوظيفة بتعريف الدرجة المالية على مقياس التقييم فى ضوء حكم اجمالى على درجة وجود عوامل التقييم مجتمعة فى الوظيفة محل التقييم .

وطريقة التدرج أو ما تسمى أحيانا بطريقة Classification Method هي الطريقة التي تستخدم في نظام ترتيب الوظائف الأمريكي منذ عام ١٩٤٩ إلا أن ديوان الموظفين في أمريكا قد أدخل منذ سنوات تطورا على هذه الطريقة بإدخال طريقة التقييم بالنقط وتم تسميتها بطريقة Factor Evaluation System (F.E.S.)

وهي طريقة تم اتباعها منذ ديسمبر عام ١٩٧٥ لتحديد الدرجات عند الوظائف غير الاشرافية (٥) .

وفي هذا النظام فان الوظائف تلحق بدرجاتها على أساس واجباتها ومستوياتها ومطالب التاهيل في ضوء التقييم تحت ٩ عوامل تقييم للوظائف غير الاشرافية « التنفيذية » وهي :

- ١ - المعارف المطلوبة للوظيفة .
- ٢ - الرقابة الاشرافية .
- ٣ - الارشادات .
- ٤ - التقييم .
- ٥ - مجال وتأثير العمل .
- ٦ - الاتصالات « الشخصية » .
- ٧ - الاتصالات والفرض منها .
- ٨ - المطالبات الجسمانية (المجهود البدني) .
- ٩ - بيئة العمل .

وتستخدم هذه الطريقة الجديدة لتقييم الوظائف التنفيذية من الدرجة ١ : ١٥ من درجات الجدول العام (G. S.) وهي التي تمثل تلك الوظائف التنفيذية أما الدرجات من ١٦ : ١٨ فتمثل الوظائف الادارية العليا في النظام الأمريكي :

وتتضمن هذه الطريقة بصفة أساسية وبشكل موجز ما يلي :

Instructions For the Factor Evaluation System, U.S. office of (٥)
Personnel Management. May 1977, Reprinted 11-1983.

١ - تقسيم جدول تعاريف الدرجات الى شرائح تتضمن كل شريحة عددا من النقط بدءا من الدرجة (١) : الدرجة (١٥) كما يلى :

الدرجة	عدد النقط (نقط)	الدرجة	عدد النقط
١	١٣٠ - ٢٥٠	٩	١٨٥٥ - ٢١٠٠
٢	٢٥٥ - ٤٥٠	١٠	٢١٠٥ - ٢٢٥٠
٣	٤٥٥ - ٦٥٠	١١	٢٢٥٥ - ٢٧٥٠
٤	٦٥٥ - ٨٥٠	١٢	٢٧٥٥ - ٣١٥٠
٥	٨٥٥ - ١١٠٠	١٣	٣١٥٥ - ٣٦٥٠
٦	١١٠٥ - ١٣٥٠	١٤	٣٦٥٥ - ٤٠٥٠
٧	١٣٥٥ - ١٦٠٠	١٥	٤٠٥٥ فأكثر
٨	١٦٠٥ - ١٨٥٠		

٢ - تقسيم عوامل التقييم التسعة الى مستويات متدرجة حسب كل عامل من هذه العوامل وتحديد عددا من النقط لكل مستوى . كما تحدد لكل مستوى تعريفا يوضح درجة صعوبة العمل وأهميته وذلك حسب ما هو موضح بالجدول التالى :

عدد النقط بكل مستوى	المستويات	
	عدد المستويات	العوامل
٥٠ ، ٢٠٠ ، ٣٥٠ ، ٥٥٠ ، ٧٥٠	٩	المعارف المطلوبة للوظيفة
٩٥٠ ، ١٢٥٠ ، ١٥٥٠ ، ١٨٥٠		
٢٥٠ ، ١٢٥٠ ، ٢٧٥٠ ، ٤٥٠ ، ٦٥٠	٥	الرقابة الاشرافية
٢٥٠ ، ١٢٥٠ ، ٢٧٥٠ ، ٤٥٠ ، ٦٥٠	٥	الارتشادات
٢٥٠ ، ٧٥٠ ، ١٥٠٠ ، ٢٢٥٠ ، ٣٢٥٠	٦	تمتد العمل
٤٥٠		
٢٥٠ ، ٧٥٠ ، ١٥٠٠ ، ٢٢٥٠ ، ٣٢٥٠ ، ٤٥٠	٦	مجال وقائع العمل
١٠٠ ، ٢٥٠ ، ٦٠٠ ، ١١٠٠	٤	الاتصالات الشخصية
١٠٠ ، ٥٠٠ ، ١٢٠٠ ، ٢٢٠٠	٤	الفرص من الاتصالات
٥٠ ، ٢٠٠ ، ٥٠٠	٣	المجهود البدني
٥٠ ، ٢٠٠ ، ٥٠٠	٤	بيئة العمل

٣ - مصدر ديوان الموظفين معايير تسمى Primary Standard

لكل مجموعة وظيفية أو لكل مجموعة فئات أو لكل فئة حيث تتضمن تلك المعايير ما يلي :

- تعريف بالمجموعات الوظيفية Occupation Groups
- تعريف بالموامل ومستوياتها في ضوء تعريف مجموعات الفئات .
Series of Classes
- وصف فئات الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة وتسمى الفئة Class ويسمى هذا الوصف Bench Mark
- تقييم فئات وظائف هذه المجموعة وفقا لعدد النقاط التي حصلت عليها كل فئة حيث تأخذ الفئة الدرجة التي تعادل عدد النقاط التي سجلت للدرجة بالجدول العام (G. S.) .

كيفية استخدام معايير الترتيب الجديد بالطريقة الأمريكية :

إذا ما رغبت إحدى الجهات الحكومية في تقييم وظيفة مهندس ميكانيكي مثلا فإنها ترجع الى دليل التقييم الخاص بمجموعة فئات المهندسين الميكانيكيين .

Mechanical Engineering Series G.S., 830, June 1978.

وعلى أساس الوصف التحليل لواجبات الوظيفة المراد تقييمها وبمقارنتها بموامل التقييم الواردة بالدليل ومستوياتها يمكن الوصول بسهولة الى محصلة عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة وبالتالي تحديد درجتها وأجرها .

ويمكن في كثير من الأحوال قياس الوظيفة المطلوب تقييمها على أوصاف الوظائف الواردة بالمعيار المسماة Bench Mark مباشرة وتحديد عدد النقاط التي تحصل عليها دون حاجة الى الرجوع الى عوامل التقييم (٦) . الا أنه للتأكد من مطابقة تقييم وظيفتين فيما بينهما فإنه يمكن الرجوع الى عوامل التقييم ومستوياتها الواردة بالمعايير .

Primary Standard

(٦) عادي يحيى نالغ ، مرجع سبق ذكره ص ١٨٧ .

هذا وتجدر الإشارة الى أنه اذا ما كانت الوظيفة المراد تقييمها وظيفة
اشرافية يتم استخدام دليل الوظائف الاشرافية
Supervisory Grade Evaluation Guide and Qualification

وذلك باضافة عدد من النقاط الى يحصلها النقاط التي حصلت عليها نتيجة
المهام الاشرافية المسندة اليها وبذلك يرتفع مستواها عن مثيلاتها التي
تزاوَل وظائف الاشراف بمقدار لا يقل عن درجة واحدة أعلى .
وطريقة التقييم الأمريكية تنخفض بها درجة التقدير والحكم الشخصي
وترتفع درجة الموضوعية والدقة في الوظائف .

لذلك فانه يمكن بعد صدور أكثر من عشر سنوات أن يتم تطوير
طريقة التدرج المتبعة في النظام المصري بحيث يمكن الاستهداء والاسترشاد
بطريقة التقييم الأمريكية وبذلك تقضى على أوجه القصور في تطبيقات
طريقة التدرج المتبعة حالياً مع التأكيد على عناصر الدقة الموضوعية عند
تقييم الوظائف .

ويقترح الباحث أن يتم ادخال تعديل على معايير ترتيب الوظائف
ما يسمح بتقييم الوظائف بطريقة النقاط وتحديد عوامل التقييم ومستويات
تدرجاتها بكافة الدرجات المالية على أن تستخدم طريقة التقييم بالنقاط
عند اعتماد مشروعات ترتيب الوظائف للوحدات المستحدثة أو عند إعادة
التقييم الشاملة لوظائف الوحدة .

رابعا : استخدامات نظام ترتيب الوظائف

بالوحدات الادارية بالقطاع الحكومي

١ - درجة الاستفادة من استخدامات نظام ترتيب الوظائف في
التطبيقات المعمول بها بالنظام المصري من وجهة نظر شاغل الوظائف
العليا والمديرين .

جدول رقم (٢٣)

تفريغ تكرارات درجة الاستفادة من استخدامات نظام ترتيب الوظائف المطبق بالقطاع الحكومي بالسؤال رقم (٥٠) .

الترتيب	الاستخدامات س . د	كثيرة جدا		الى حد ما		لا توجد	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١	ترشيح قرارات الاختيار والتعيين	٦٧	٢٦	١٤٢	٥٩	٢٨	١٥
٢	ترشيح قرارات الترقية لوظيفة اعل	٧٧	٣٢	١٣٧	٥٧	٢٨	١١
٣	تخطيط برامج التدريب	٤٠	١٦	٩٧	٤٠	١٠٥	٤٣
٤	تخطيط القوى العاملة	٥٠	٢١	٨٠	٣٣	١١٢	٤٦
٥	تنميط مسميات الوظائف مستوى الدولة	١٠٣	٤٢	٩٦	٤٠	٤٣	١٨
	تعديد المقررات الوظيفية	٤٥	١٩	١٣٠	٥٤	٦٧	٢٨
٦	تبسيط الاجراءات	٤١	١٧	٩٩	٤١	١٠٢	٤٢
٧	اعداد موازنة وظائف	١١٦	٤٨	٩١	٣٨	٣٥	١٤

ويلاحظ من الجدول رقم (٢٥) ما يلي :

(أ) أن أكثر الاستخدامات استفادة من النظام الحالي لترتيب الوظائف هو ما يتعلق باعداد موازنة وظائف معبرة للوظائف ، وتنميط مسميات الوظائف على مستوى الدولة حيث كانت نسبة تكرارات الاستخدام الأول ٤٨٪ والثاني ٤٢٪ وهي أعلى نسبة بدرجة استفادة كبيرة جدا من الاستخدامات محل الاستبيان .

ويرى الباحث أن هذين الاستخدامين هما بالفعل ما لمسه العاملون بالدولة حيث توحدت مسميات الوظائف على مستوى الادارة في شكل مسميات ناعية أصبحت معروفة جيدا للعاملين .

كما أن اعداد استمارة موازنة وظائف الوحدة هي من أهم الملامح الحالية للنظام المطبق حيث اعتبرت اعداد استمارة موازنة وظائف الوحدة

هي إحدى المراحل التي تمر بها خطوات تطبيق نظام ترتيب الوظائف بكافة وحدات الدولة .

ورغم أن نسبة تكرارات درجة الاستفادة كبيرة جدا وصلت الى ٤٨ للاستخدام المتعلق بأعداد موازنة معبرة للوظائف إلا أن الباحث له تحفظات في أسلوب وشكل ومضمون الأعداد الحالي لاستمارة موازنة الوظائف بهدف ادخال بعض التعديلات بحيث تجعلها معبرة بصديق عن نشاط الوحدة في شكل وظائف مشغولة أو شاغرة على مستوى مراكز الانتاج أو الأهداف وليس على مستوى المجموعات النوعية فقط كما هو عليه الآن وهذا التعديل يكفل للسلطات المعنية بالوحدة دراسة أوضاع تكلفة العمالة ونوعياتها ومراقبتها بمراكز الانتاج بالوحدة وتحديد احتياجاتها على أسس موضوعية وفعلية بما يحقق لها فرصة لتجربة العمالة بين مواقع الانتاج أو الخدمة لتحقيق أعلى انتاجية بالوحدة .

كما ان تصوير استمارة موازنة وظائف الوحدة بحيث تكشف عن ندرة الوظائف وفقا لمستوياتها المالية ونوعياتها حسب المجموعات النوعية يساهم في كشف الأوضاع الوظيفية داخل مراكز الانتاج والخدمة بالوحدات الادارية . وهو الأمر الذي يتيح للسلطات الرقابية والتشريعية أداء دورها بفاعلية نظرا لأن هذا التعديل يمكن تلك السلطات من تحديد تدرج العمالة داخل مراكز الانتاج والخدمة وتكلفتها ومدى الحاجة اليها داخل كل مركز انتاجي أو خدمة وامكانية دراسة مقترحات الجهات بشأن تمويل وظائف في ضوء أسس موضوعية تتعلق بحاجة العمل الفعلي وبمراعاة أنسب تدرجات للمصالة داخل كل مركز أو موقع انتاجي أو خدمي .

(ب) لقد كشفت الدراسة الميدانية عن أهم استخدامات نظم ترتيب الوظائف في حالات :

- تخطيط القوى العاملة بنسبة تكرارات خاصة بعدم وجود استفادة بلغت ٤٦٪ .

- تخطيط برامج التدريب بنسبة تكرارات خاصة بعدم وجود استفادة بلغت ٤٣٪ .

- ترشيح قرارات الاختبار والتعيين بنسبة استفادة الى حد ما ، ٥٩٪ .

- ترشيد قرارات الترقية لوظيفة أعلى « بنسبة استفادة الى حد ما » ٥٧% ولم تحظ هذه الاستخدامات بأهمية في التطبيق العملي ، كما لم تصل الى درجة استخدام ملائمة تتفق وما يقممه نظام ترتيب الوظائف من خصائص فنية في هذه المجالات .

(ج) ان هناك نسبة كبيرة من المبحوثين « ٢٤% » ترى أن هناك « عدم استفادة » من تطبيقات النظام في مجال تبسيط الاجراءات رغم ان مجال تبسيط الاجراءات من مجالات التنظيم تهدف الى احداث تطوير تنظيمي ينعكس أثره بالتأثير والتأثر في برامج ترتيب الوظائف في الوحدة .

(د) أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين « ٤٥% » ترى أن هناك « استفادة الى حد ما » من تطبيق نظام ترتيب الوظائف في اعدادات المقررات الوظيفية وهذا يعكس أن برامج اعداد المقررات الوظيفية قد انفصلت الى حد ما عن منهج ترتيب الوظائف رغم أن المقررات الوظيفية أحد التطبيقات المرتبطة ارتباطا وثيقا بترتيب الوظائف ، واعداد المقررات الوظيفية دون تعاون وثيق مع أخصائي ترتيب الوظائف يفقد المقررات الوظيفية جدواها ، وهذا الأمر يعكسه التطبيق العملي حيث لم تراعى المقررات الوظيفية في معظم وحدات الدولة ولم يتم دراسة مقترحات تحديد احتياجات العمالة في ضوء هذه المقررات كما ان تمويل الوظائف حتى الآن - لم يركز على مقررات وظيفية رغم أهمية هذا الربط باعتباره ركيزة أساسية في تحقيق مستوى العمالة الأنسب بكل وحدة من وحدات الدولة .

٢ - مدى الاستفادة من بطاقات الوصف في الاستخدامات الحالية لنظام ترتيب الوظائف :

جدول رقم (٢٤)

التفريغ التكرارى لأوجه الاستخدامات الحالية ومدى الاستفادة من
هذه الاستخدامات فى ظل نظام ترتيب الوظائف المعمول به بوحدة
القطاع الحكومى من وجهة نظر مستوى التنظيم والإدارة •

٢	تكرارات درجة الاستفادة الاستخدامات من (١١)	كبيرة جدا		كبيرة		متوسطة		ضعيف	
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
١	التطوير التنظيمى	٥	١١	١١	٢٢	٧	٢٠	١٢	٢٤
٢	تبسيط الإجراءات	-	-	١٠	٢٩	٢٠	٥٧	٥	١٤
٣	تحسين طرق العمل	١	٣	١١	٢٣	٨	٢٣	١٥	٤٢
٤	تصميم تقارير الكفاءة	٣	٨	٢	٦	١٩	٥٤	١١	٢٢
٥	تصميم البؤرة المستندية	١	٣	-	-	٩	٢٦	٢٥	٧١
٦	تصميم برامج التدريب	١	٣	٥	١٤	٢٠	٥٧	٩	٢٦
٧	تصميم برامج الاعلان عن وظائف	٥	١١	١١	٢٣	١٩	٤٨	٢	٦
٨	تحديد نوعية الاحتياجات من القوى العامة	٦	١٧	٢	٦	-	٥٤	٨	٢٣
٩	معدلات الأداء	١	٣	٧	٢٠	١٧	٤٨	١٠	٢٩
١٠	الاختبار والتعيين	٦	١٧	٦	١٧	٢١	٦٠	٢	٦

ويلاحظ فى الجدول السابق ما يلى :

— أن درجة الاستفادة كبير جدا لاستخدامات النظام ممثلة فى تحديد
نوعية الاحتياجات من القوى العاملة بنسبة ١٧٪ (استفادة كبيرة
جدا) وهى ذات النسبة التى تتعلق بالاختيار والتعيين ومع هذا فان
هذه الاستخدامات كانت متوسطة بنسبة أعلى وصلت الى ٥٤٪
لاستخدام تحديد الاحتياجات الوظيفية ٦٠٪ للاختيار والتعيين •

— ان استخدامات النظام التى كانت درجة الاستفادة منها ضعيفة
تمثلت عند :

- تصميم البؤرة المستندية بنسبة ٧١٪ ضعيفة •
- تحسين طرق العمل بنسبة ٤٢٪ ضعيفة •

- التطوير التنظيمي - بنسبة ٣٤٪ ضعيفة .
- تصميم تقارير الكفاءة - بنسبة ٣٢٪ ضعيفة .
- خامسا : هل استفاد العاملون من تطبيق نظام ترتيب الوظائف ؟

• مدى استفادة العاملين من تطبيق نظام ترتيب الوظائف •

يلاحظ تكرارات السؤال السادس عشر بالجدول الملحق رقم (١)
ما يلي :

(أ) أن نسبة ٣٨٪ من العاملين قد أبدوا في اجابتهم أن نظام ترتيب الوظائف قد أفادهم افادة شخصية ، كما أن نسبة ٢٩٪ قر ذكروا أنهم استفادوا من تطبيق النظام الى حد ما .

وقد تبين تبين أن نسبة ٢٣٪ قد ذكروا أنهم لم يستفيدوا من تطبيق نظام ترتيب الوظائف •

(ب) في تحليل اجابات السؤال السابع عشر والتي اوضحت أسباب الاستفادة لمن قالوا نعم وعدد مفرداتهم ٩٢ مبحوثا •

ويتبين من الجدول رقم (٢٧) أن أسباب الاستفادة ترجع الى ما يلي :

٨٧٪ تحديد اختصاصاتهم وسلطاتهم •

٧٢٪ بسبب تحديد العلاقات الوظيفية بين اداراتهم •

والادارات الأخرى بالمنظمة •

٥٢٪ شغل وظيفة مناسبة لمؤهله الدراسي •

٤٧٪ شغل وظيفة مناسبة لقدراته ومهاراته •

٤٣٪ دعى الى وظيفة أعلى •

٢٣٪ تحديد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس •

« تفرغ التكرارات للأسباب التي يراها المبحوثون ترجع الى استفادتهم من تطبيق نظام ترتيب الوظائف » .

مسلسل	الاسباب	التكرارات	النسبة المئوية
١	ترقية الى وظيفة اعل	٤٠	٪٤٣
٢	حددت اختصاصاتي وسلطاتي	٨٠	٪٨٧
٣	حددت العلاقات الوظيفية بين الإدارات	٦٦	٪٧٧
٤	شغلت وظيفة مناسبة المؤهل الدراسي	٤٨	٪٥٢
٥	شغلت وظيفة مناسبة لقدراتي ومهاراتي	٤٣	٪٤٧
٦	حددت العلاقة بين الرئيس والمؤهل	٢٢	٪٢٣

ج (تحليل اجابات السؤال الثامن عشر والتي توضح اسباب عدم الاستفادة من تطبيق نظام ترتيب الوظائف لعدد ٥٥ مفردة تبين أنها على الوجه التالي :

٪٥٤ بسبب عدم استفادتهم وبناء عليه اضيروا من تطبيق النظام لاستفادة غيرهم .

٪٣٣ بسبب الاعتقاد بان العامل لن يرقى مستقبلا لعدم وجود وظيفة أعلى في الهيكل الوظيفي بالوحدة .

٪٣٢ بسبب عدم وجود وظيفة تناسب خبرات العامل وقدراته ومهاراته .

٪١٨ بسبب نقلهم الى وظائف أخرى بمجموعات نوعية أخرى وفي مستوى وظيفي أدنى مما كانوا عليه قبل تطبيق النظام .

٪٦٦ بسبب عدم وجود وظيفة تناسب المؤهل الدراسي للعامل .

وهنا تجدر الإشارة الى أن عمليات متابعة النظام فيما بعد قد راعت معالجة كثير من هذه الأوضاع حيث ان الأمر تطلب في اطار هذه المتابعة استحداث الوظائف التي تستلزمها ممارسة الأنشطة .

كما أن متابعة النظام قد تناولت كذلك تعديل اشتراطات شغل بعض الوظائف التي لم تصبها الدقة عند تحديدها بما يكفل موضوعية تحديد هذه الاشتراطات وبما يحقق صالح العمل .

ساسدا : العلاقة العضوية بين ادارة شئون العاملين ووحدة التنظيم والادارة :

تمثل الوحدات التنظيمية المستولة عن ادارة وتنفيذ برامج شئون الأفراد بوحدات الجهاز الحكومي في وحدات شئون العاملين ووحدات التنظيم والادارة .

وقد حددت اختصاصات وحدات التنظيم والادارة في قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٣ لسنة ١٩٧٧ في مجالات التنظيم ومجال ترتيب الوظائف وتخطيط القوى العاملة وفي مجال التدريب .

ومن خلال هذه الاختصاصات تعمل وحدة التنظيم والادارة بالترابط الوثيق مع غيرها من الوحدات التنظيمية العاملة داخل الجهة .

ولا تقتصر علاقة وحدة التنظيم والادارة على الأجهزة الداخلة فحسب بل تمتد الى الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب والتنمية الادارية والمنظمات الدولية المعنية بشئون التنظيم والادارة الى جانب اشراف وتوجيه الجهاز المركزي للتنظيم والادارة (٧) .

وتستمد ادارة شئون العاملين بوحدات القطاع الحكومي اختصاصاتها ونطاق عملها من أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة ومن قواعد وأحكام اللائحة التنفيذية للقانون المشار اليه بعاليه .

هذا بالإضافة الى الاختصاصات التي ترد بالهيكل التنظيمي والوظيفي الممنوحة من السلطات المختصة .

وادارة شئون الأفراد تمارس اختصاصاتها بالتعاون مع بقاى التقسيمات التنظيمية الأخرى بالمنظمة ومنها وحدة التنظيم والادارة .

وقد أسفر التطبيق عن علم وجود علاقة قوية تربط ما بين الوحدات المستولة عن نشاط الأفراد وبقية الوحدات التنظيمية داخل الجهاز الحكومي ويرجع ذلك بالدرجة الأولى الى عدم اقتناع القيادات الادارية في بعض

(٧) د. محمد محمد إبراهيم ، ادارة الأفراد ، رؤية من البيئة المصرية ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٧/٨٦ م ص ٣٥٦ .

الأجهزة الحكومية يدور الوحدات المستولة عن برامج ادارة الأفراد في تحسين مستوى أداء العاملين بل وقد اقتضت النظرة على اعتبار وحدات شئون العاملين وحدات تنفيذية لأحكام قانون العاملين (٨) .

وقد كشفت الدراسة الميدانية بالبحث أنه لا يوجد تعاون حقيقى بينا ادارة شئون الأفراد وإدارة التنظيم والادارة الى ما يلى :

* اوضح ٤٤٪ من المبحوثين أنه يوجد تعاون فعل وحقيقى بين وحدات التنظيم والادارة ووحدات شئون العاملين (س ١٩) • ملحق رقم (٢) •

* وأشارت بالموافقة نسبة ٥٧٪ من المبحوثين الى أهمية دمج اختصاصات التنظيم والادارة وإدارة شئون العاملين فى قطاع واحد تحت رئاسة واحدة مباشرة (س ٢) ملحق رقم (٢) •

* أن ٥٦٪ من عينة شاغلى الوظائف العليا والمديرين يوافقون على أنه لا يوجد تعاون حقيقى من ادارة الأفراد وإدارة التنظيم والادارة وهم يوافقون بنسبة ٧١٪ على ضم الإدارتين تحت رئاسة واحدة حسبما ورد ذلك بالجدول رقم (٢٢) ملحق رقم (١) •

وقد عكس عدم التعاون الى انعدام التنسيق بينهما من ناحية وبينها وبين باقى أجهزة المنظمة مما يؤثر على برامج ادارة شئون الأفراد (٩) •

والعلاقة العضوية المتصورة هنا علاقة النسيج الواحد ، وخلق مثل هذه العلاقة يتأتى بتركيز الادارة على ثلاث زوايا رئيسية تكون فى شكل مثلث قاعدته هى العنصر البشرى بوحدة التنظيم ويتم التركيز على هذه الزوايا : (شكل رقم ١) •

الزاوية الأولى : اختيار العناصر الجيدة من القوى العاملة التى تجمع بين اعتبارات القدرة على العمل الموضوعى والقدرة على استخدام مهارات عالية للتحسين والمبادأة والابتكار فى مجال ادارة الأعمال •

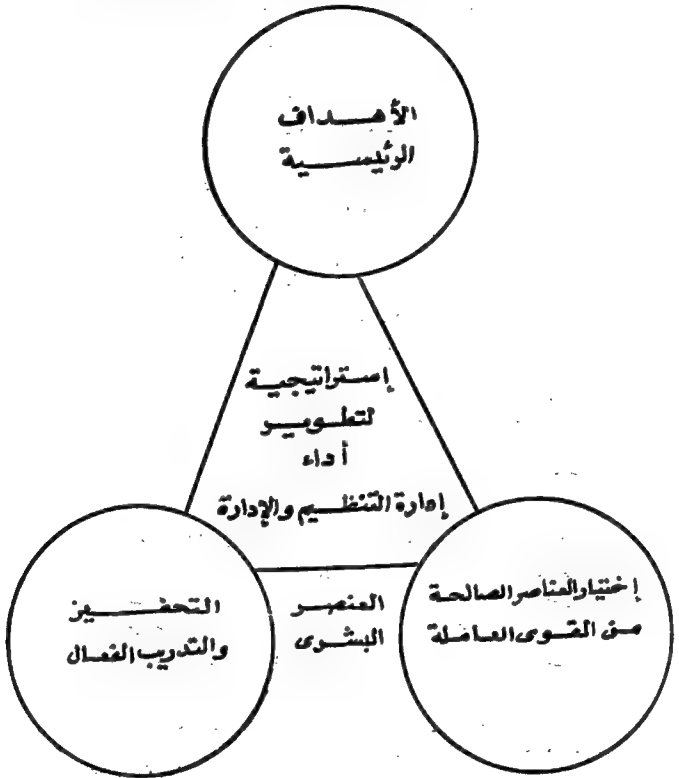
الزاوية الثانية : التحفيز والتدريب الفعال على انجاز العلاقات الافقية والعلاقات الرأسية وذلك بالتنظيمات الفرعية داخل ادارة التنظيم والادارة بالوحدة التابعين لها ومع باقى الوحدات التنظيمية الأخرى •

(٨) د • محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق الذكر • ص ١٥٧ •

(٩) د • محمد محمد ابراهيم ، المرجع السابق الذكر صفحة ١٥٨ •

شكل رقم (٨)

نموذج لاستراتيجية تطوير أداء العاملين بوحدة التنظيم والإدارة



الزاوية الثالثة : هي زاوية «إم» المثلث والتي تمثل الأهداف الرئيسية المنشودة لوحدة التنظيم والإدارة والمنبثقة من منهج الادارة بالأهداف، حيث تمثل الأهداف عنصرا رئيسيا في أسلوب تحليل نتائج عمليات التنظيم وان تكون لها نتائج واضحة ومحددة وكمية .

وغياب العلاقة العضوية بين التنظيم والإدارة وباقي وحدات المنظمة نابع من غياب التركيز على رؤوس المثلث المشار إليها وهو الأمر الذي يحتاج الى مزيد من القاء الضوء والتأكيد على المجالات التالية :

(أ) اختيار الكلمات من القوى العاملة وتمييزها .

إذا ما استعرض الباحث أساليب شغل الوظائف بالاختيار والتمييز وغيرها من طرق شغل الوظيفة التي تمارس في المنظمات الحكومية فقد تبين أن هذه الأساليب حددتها أحكام قانون التوظيف المعمول به رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وتعديلاته ويتم شغل الوظائف في الواقع من خلال الأساليب التالية (١٠) :

(أ) التمييز عن طريق اللجنة الوزارية للقوى العاملة . وهو الأسلوب الذي يؤدي الى عجز المنظمة عن اختيار من يتناسب مع احتياجاتها الحقيقية من العاملين وتكون نتيجة ذلك توزيعهم على جهات أو وظائف لا تتناسب مع مؤهلاتهم الدراسية . وهذا الأسلوب غير وارد في القانون ولكنه أسلوب استثنائي (١١) خارج نطاق القانون من منطلق التزام العولة بتمييز الخريجين على أن تحدد الوظائف للخريجين بعد استلامهم العمل ووفقا لاشتراطات شغل الوظائف بحسب ترتيب وظائف الوحدة .

(ب) التمييز عن طريق المسابقة وذلك بالإعلان عن الوظائف الشاغرة .

وحتى في الجهات التي ما زالت حقها في اختيار وتمييز العاملين فان معظمها يقتصرها الكوادر الفنية المتربة على استخدام الأساليب الحديثة في الاختيار بالإضافة الى تدخل الاعتبارات الشخصية في التمييز .

(ج) النقل والترقية باستيفاء العامل اشتراطات شغل الوظائف .

(١٠) د. محمد محمد إبراهيم . المرجع السابق الذكر صفحة ٢٥٥ .

(١١) من دليل وحدات التنظيم والإدارة - الحالة في ١٩٨٧/٢/١٥ دراسة غير منشورة

بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

وبالرغم من أهمية هذا الأسلوب في الاختيار والتعيين إلا أنه حد من قيمته عاملان :

١ - التوصيف غير المتيق للوظائف والتحديد غير الواضح لشروط شغلها يلقطه عمليات نقل العاملين موضوعيتها .

٢ - عدم توافر الضوابط الملائمة لهذه الأساليب مما جعلها عرضة قائمة للمحسوبية والأهواء الشخصية .

وقد انعكست هذه الأساليب الثلاثة على هيكل العمالة بالوحدات الادارية وعلى الأخص هيكل العمالة بوحدات شئون العاملين ووحدات التنظيم والادارة .

وما يهمنا في المرتبة الأولى هيكل العمالة في وحدات التنظيم وقد تم حصرها وتصنيفها بالجدول التالي رقم (٢٧) .

جدول رقم (٢٦)
جدول مئكل الامالة بوجاهات التنظيم والادارة بملفقات المرفقات

الصفحة	الترتيب	بيان توزيع مديري وحدات التنظيم على مرفقاتها										البيان
		التوزيع حسب بوجاهات المرفقات										
		جمله	توسطه	عال - اقل	عال تجاري	الامالة	الادارة	الترتيب	اول	مدير عام	عالية	
٤٨	٦٢	١٧	٧	٩	٦	١٧	-	٦	١٠	٣	١	الزراعة
٧١	٤٧	١٠	-	٥	٥	١٠	-	١	٥	٣	١	الصناعة
١٢	١٤	٥	-	٤	١	٥	-	-	٣	٣	-	التجارة والصناعة
٤٣	٦٢	١٥	-	١٢	٧	١٥	٢	-	٦	٧	-	التجارة والصناعة
٧	١٦	٤	-	١	٣	٤	-	١	٧	١	-	التجارة والصناعة
٢١	١١	١٥	-	٩	٦	١٥	-	-	١٠	٣	٢	التجارة والصناعة
١٠	٢٣	١١	-	١٠	١	١١	١	-	٣	٦	١	التجارة والصناعة
١١	٧١	٧	-	٧	٣	١٠	-	١	٦	٣	-	التجارة والصناعة
١٠	٥٧	٩	٢	٤	٧	٩	-	١	٣	٤	-	التجارة والصناعة

تابع جدول رقم (٤٧)

البيان	بيان توزيع مديري ومساعدات التقسيم على درجاتهم العلمية						التدريرون حسب مؤهلاتهم الدراسية				عدد المتدربين	عدد المتدربات
	عالية	مدير عام	أول	ثانية	ثالثة	جمله	عالم تجلى	عالم اخرى	متوسط	جمله		
التمويل والاعمال	١	٧	٧	-	١	٧	٣	٤	-	٧	١٠٩	٩٧
سجلية وقانون	-	٧	٤	-	-	٦	٩	٥	-	١	١٨	
مطامع فائز ورأى	١	٦	٨	-	-	١٥	٤	١١	-	١٥	٦٤	
التمويلات	-	٧	١	-	-	٤	٧	٢	-	٤	٤٤	
الاجمال	٧	٤٥	٦٤	٨	٤	١٢٨	٤١	٨٧	٤	١٢٨	٦٦٩	٩٧٠

ويتبين من اجماليات الجدول السابق ما يلي :

الدرجة	العدد	النسبة %
عالية	٧	٥٤٦
مدير عام	٤٥	٣٥١٧
أولى	٦٤	٥٠٠
ثانية	٨	٦٢٥
ثالثة	٤	٣١٢
الجملة	١٢٨	٪١٠٠
مؤهل عال تجارى	٤٩	٣٢٠٢
مؤهل عال اخرى	٨٣	٦٤٨٥
مؤهل متوسط	٤	٣١٢
جملة	١٢٨	٪١٠٠

وباستمرار النسب المئوية بالاجماليات السابقة يتبين مايلي :

١ - أن نسبة ٥٩٧٣٪ من شاغلي وظائف وحدات التنظيم والادارة تقل درجاتهم عن درجة مدير عام ، كما يقتصر شاغلو وظائف الدرجة العالية على ٥٤٦٪ فقط .

وهذا يعكس عدم الأهتمام بوحدات التنظيم والادارة حيث يكون المستوى الاشرافى متواضعا وبالتالي نتائج هذه الوحدات تكون ليست على المستوى المأمول منها . خاصة اذا ما تبين لنا من درجات الوظائف ان هناك ١٠٪ من رؤساء هذه الوحدات تكون درجاتهم الوظيفية بالدرجة الثانية والثالثة فقط .

٢ - أن نسبة ٦٤٨٥٪ من مديري وحدات التنظيم والادارة من غير حملة بكالوريوس التجارة وهو المؤهل العلمى اللازم بطبيعة الحال لشغل مثل هذه الوظائف فقد كشف بيان الحالة الى عدد كبير من حملة ليسانس الآداب والحقوق وبكالوريوس الزراعة يشغلون هذه الوظائف .

٣ - أن بعض الوحدات يشرف عليها عاملون من حملة المؤهلات المتوسطة وعددها ٤ وحدات بنسبة ٣١٢٪ من اجمالي عدد العاملين وهو أمر بالمخالفة لاشتراطات شغل وظائف مديري وحدات التنظيم والإدارة - وأخصائى التنظيم والإدارة .

٤ - يكشف الجدول التفصيل الأول الى أن عدد شاغلي الوظائف المكتبية يبلغ ٣٢٠ عاملا وهم يمثلون ٣٧٨٪ من اجمالي عدد العاملين من شاغلي وظائف الأخصائيين بهذه الوحدات وهى نسبة عالية حيث من غير المقبول أن يكون كل عامل كتابى بهذه الوحدات مقابل عدد ٢ أخصائى تنظيم وإدارة .

وإذا ما رجعنا الى تفصيلاته الجدول المشار اليه تبين أن وحدات التنظيم والإدارة بقطاع الزراعة تضم عاملين كتابيين يمثلون ٧٥٪ من جملة الأخصائيين وهى نسبة مرتفعة للغاية ، وهنا يعكس توزيع غير سليم للقوى العاملة .

لذلك فأننا نوصى بالتركيز على التحقيق فى اختبار القوى العاملة كمحور أساسى من المحاور التى تؤثر على كافة التقسيمات التنظيمية وبالأخص على وحدات شئون التنظيم والإدارة . فبالايجوز أن ينظر الى وحدات التنظيم والإدارة على أنها وحدات فى المرتبة الثالثة أو الرابعة من حيث أهميتها بالنسبة للتقسيمات الأخرى بالجهة .

(ب) التحفيز والتدريب :

ومع الأهمية القصوى لحوافز العاملين بوحدات القطاع الحكومى واهتمام الدولة فى السنوات الأخيرة بها ، فإن حوافز العاملين يشوبها القصور فى جانبين :

الجانب الأول :

كافة أنظمة الحوافز المعتمدة من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بوحدات القطاع الحكومى مرتبطة بمعدلات أداء لقياس انجاز العاملين فى شؤره وحدات قياس لهذه المعدلات .

وقد وضعت هذه المعدلات دون دراسات علمية وإنما كانت توضع بطريقة تقديرية ولا نقول عشوائية .

ومع هذا التقدير فى معدلات الأداء فإن هذه المعدلات أصبحت فى ذمة التاريخ فى عدد كبير جدا من وحدات القطاع الحكومى وأصبح تقدير

الحافز أمرا روتينيا تستخدمه سلطة الإدارة في بعض الأحيان كجزء مادي عندما تقرر الحرمان لأسباب أخرى لا ترجع الى كمية العمل وجودته وهو الأمر الاساسى الذى تقوم عليه حوافز العاملين .

الجانب الثانى :

• قصور الاعتمادات المالية وضعف مستويات شرائح الحافز

تمثلت شرائح العاملين بالقطاع الحكومى فى حدود من ١٥ : ٢٥٪ كحد أقصى للحافز ... وهذه النسبة - بجانب ضعف مستويات الأجور - لا تمثل الحافز المادى المشجع على زيادة الانتاج ، فضعف مبلغ الحافز يفقد الملهف من منحه .

لذا يقتضى زيادة الاعتمادات المالية لحوافز العاملين حتى يكون لنظم الحوافز مبرورها فى اثابة العاملين المجدين من ناحية وحرمان العامل منها اذا تكاسل فى الوصول الى معدلات الاداء المطلوبة منه ، وبذلك يكون الجزاء السلبى له فاعليته طالما أن مبلغ الحافز الكبير ... يضار العامل من حرمانه منه اذا ثبت قصيره ... وفى ذات الوقت يشجع العامل على العمل للحصول عليه .

ومع هذا فإن العاملين بوحدات التنظيم والإدارة كما أوضحنا فى عرض الركيزة الأولى بأن اختيارهم وتعيينهم فى المرتبة الثالثة أو الرابعة فى اهتمامات الإدارة فإن حوافزهم تأتي فى مرتبة أخيرة فى اهتمامات الإدارة مما يترتب عليه عزوف الأفراد عن العمل بهذه الوحدات أو الاهتمام باختصاصاتها فى التطبيق .

لذلك فإن قيام وحدات التنظيم والإدارة باختصاصاتها المنوطة بها واعطائها دفعة مباشرة كامل اختصاصاتها فى اطار استراتيجية للتنمية الادارية بوحداتهم يقتضى تحفيزهم أسوة بحوافز العاملين على خطوط الانتاج حيث يقتضى بالفعل أن يتواجد أخصائى التنظيم والإدارة فى موقع العمل للمشاركة فى مشاكل العمل التنظيمية الكثيرة التى تتعلق ، بتخطيط مكان العمل ، تبسيط الاجراءات ، تنظيم وحساب وقت العمل ، تخطيط القوى العاملة وضع معادلة الأداء وضع مقررات وظيفية ، اقتراح برامج التدريب ...

فكل هذه الاختصاصات يقتضى أن تباشر فى مكان العمل من أجل العمل ذاته مثله فى ذلك مثل العاملين على خطوط الانتاج .

ان نجاح أخصائى التنظيم والإدارة فى تحقيق أهداف وحدات التنظيم

والادارة يعاون القيادات الادارية فى ادارة مستوى العمل بوحداتهم بنجاح
كامل خاصة اذا كانت وحدات التنظيم والادارة ووحدات شئون العاملين
تعمل بتنسيق وانسجام تام .

كما أن تدريب العاملين بوحدات التنظيم والادارة يقتضى أن يكون
تدريباً تخصصياً يساعد على قيامهم باختصاصاتهم بكفاءة عالية بشرط
أن يكون التدريب مستمرا بصفة دورية .

(ج) الأهداف الرئيسية لوحدات التنظيم والادارة :

لقد أوضح البحث أهمية الأخذ بنظام الادارة بالأهداف والنتائج
فى وضع استراتيجية متكاملة للتطوير فى مجالات التنظيم وفى تطبيق
نظام ترتيب الوظائف المعمول به .

فاذا كانت وحدات التنظيم والادارة هى المسئولة عن احداث هذا
التطوير باعتبارها جهة الاختصاص فان الأمر يقتضى فى اطار هذه
الاستراتيجية أن تكون لوحدات التنظيم والادارة أهداف ومجالات نتائج
محددة فى كافة مجالات عملها - تنظيم ، ترتيب ، تخطيط قوى عاملة ،
تدريب .

وهذا التحديد لمجالات الأعمال القابلة للقياس وترجمتها الى أهداف
يسمى للقيادات فى جهة الادارة امكانية الحكم على مدى كفاءة هذه الوحدات
وتحقيق مدى مساهمتها فى تحقيق الأهداف الرئيسية الأعلى للوحدة .

وهكذا فان دقة اختيار العاملين بوحدات التنظيم والادارة ، وتحفيزهم
بتميز وتدريبهم تدريباً تخصصياً وبصفة دورية ، وإن يمارسوا أعمالهم
فى ضوء أهداف ومجالات نتائج محددة يساعد هذا على ضمان تحقيق نتائج
جيدة وملبوسة أكثر مما هى عليه الآن .

الباب الخامس

النتائج والتوصيات

يدور البحث حول علاج مشكلة القصور في تحقيق أهداف نظام ترتيب الوظائف في مصر مما أدى الى أوجه قصور في الأداء الحكومي ترتبط بعدم تحقيق هذه الأهداف ومن ثم فإن البحث يهدف الى ما يلي :

- تقييم نظام ترتيب الوظائف في القطاع الحكومي .

- تحديد أوجه الاستفادة من مفهوم الادارة بالأهداف والنتائج "MBO"

وذلك لزيادة فعالية نظام ترتيب الوظائف .

ومن هنا برزت أهمية البحث ، فقد ارتكزت على جانبين هما :

- *لقاء الضوء على فلسفة النظام الموضوعي لترتيب الوظائف وأهميته في ادارة الأفراد من خلال الادارة بالأهداف والنتائج .

- *دراسة مشاكل تنفيذ نظام ترتيب الوظائف التي أدت الى جوانب القصور في تطبيقه والمعوقات التي تحول دون الاستفادة من استخدامات النظام في مجالات توظيف العمالة لرفع كفاءة الاداء الحكومي .

وفي سبيل تحقيق هدف البحث فقد استخدم الباحث أسلوبين للدراسة تمثلا في :

١ - دراسة مكتبية .

٢ - دراسة ميدانية .

وقد اشتمل البحث على عدد خمسة أبواب وعدد اثني عشر فصلا موزعة على أبواب البحث التي تضمنت ما يلي :

الباب الأول : نظام ترتيب الوظائف (المفاهيم - الأسس - الاستخدامات) .

وقد تم استعراض النظام الموضوعي لترتيب الوظائف والفروق بينه وبين النظام الشخصي ، وهما النظامان اللذان يسودان أنظمة ترتيب الوظائف في العالم ، وقد تطرق هذا الجانب الى طرق تقييم الوظائف والاستخدامات المختلفة لنظام ترتيب الوظائف الموضوعي .

الباب الثاني : تقييم نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى .

وقد تضمن هذا الباب تطور نظام ترتيب الوظائف منذ عام ١٨٨٣ وحتى عام ١٩٦٤ من خلال التأكيد على الجوانب الموضوعية فى شئون التوظيف التى تضمنتها القرارات والقوانين الصادرة خلال هذه الفترة .

كما اشتمل البحث على تطور نظام ترتيب الوظائف منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٨٨ وتحديد سمات وخصائص كل مرحلة خلال هذه الفترة .
وقد تم حصر المشكلات والمواقف التى واجهت تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى مصر .

الباب الثالث : نظام الادارة بالأهداف والنتائج أسلوب لتطوير نظام ترتيب الوظائف فى مصر .

وقد حدد هذا الباب بعض المفاهيم العلمية للادارة بالأهداف والنتائج مع التركيز بصفة خاصة على المفاهيم التى تخدم نظام ترتيب الوظائف فى مجال ادارة الأفراد وبما يحقق مجالات لتحسين وتطوير عمليات توصيف الوظائف من ناحية وتنمية الكوادر من ناحية أخرى .

الباب الرابع : الاختبار الميدانى لقياس فاعلية نظام ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى (الدراسة الميدانية) .

وقد تضمن الباب الرابع تحليلاً للمؤشرات والنتائج التى كشفت عنها الحكومى ووحدات التنظيم والادارة والعاملين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

وقد تضمن الباب الرابع تحليل للمؤشرات والنتائج التى كشفت عنها الدراسة الميدانية .

الباب الخامس : النتائج والتوصيات .

ويشمل هذا الباب على حصر لأهم النتائج العامة التى كشفت عنها الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية .

وقد طرح الباحث العديد من المقترحات فى اطار توصيات محددة لتطوير نظام ترتيب الوظائف بما يحقق ويساهم بصورة أكثر فاعلية لتحسين أداء المنظمات الحكومية .

الفصل الأول

النتائج العامة للدراسة

لقد أسفر البحث عن نتائج عديدة يمكن رصد أهمها من خلال عدة محاور رئيسية .

وتتمثل هذه المحاور في الآتي :

أولا : محور فكر النظام وبيئته الوظيفية .

لقد توصل البحث الى عدد من النتائج التي تتعلق بمفاهيم وأسس النظام الموضوعي لترتيب الوظائف المطبق بناء على أحكام قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التي يقتضيها تنفيذه .

ولقد كانت البيئة الوظيفية بالمنظمات الحكومية أحد المحددات الرئيسية في تحديد ملامح تلك المفاهيم والأسس والتي كونت فكرا محددا استند الى الوظيفة باعتبارها ركيزة النظام . وقدمت الدراسة عددا من النتائج على مستوى عناصر بيئة النظام الوظيفية من أفراد وقيادات وأنماط تنظيمية .

وفيماء يلي أهم النتائج في هذا المجال :

١ - الوظيفة باعتبارها ركيزة نظام ترتيب الموضوعي أصبحت « وحدة نوعية » تمثل في جانبها الموضوعي في قدر محدد ومخطط له سلفا من الأعباء والمسئوليات الا أنها افتقرت الى تحديد الهدف المعين لوجودها أو بجزء من الهدف الذي يساهم بشكل محدد في تحقيق

أهداف التنظيم وأهداف المنظمة . ولقد وضح ذلك من تعريف الوظيفة بمعايير الوظائف باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسئوليات يتطلب قيامها بمؤهلات واشتراطات معينة .

٢ - المجموعة النوعية في ظل النظام الحالي أصبحت الإطار الوحيد الذي يدور في فلكه الفرد دون الانتقال لغيره من الأطر (المجموعات النوعية) الثلاثة لخبراته وقدراته ومؤهلاته الدراسية ، وبذلك فقد النظام أحد جوانب المرونة التي يقتضى أن يتصف بها لتحقيق أفضل استخدام للقوى العاملة ومن خلال الإطار ذى الفلسفة الموضوعية التي تحكم مفهوم النظام .

٣ - عدم وضوح علاقة التبعية الوظيفية - الإشراف - بين وظائف الدرجة الواحدة خاصة وظائف الدرجة الأولى (مدير إدارة / باحث أول ٠٠) ووظائف درجة مدير عام (مدير عام الإدارة العامة ٠٠٠٠ / كبير باحثين ٠٠٠) .

٤ - عدم تناسب مدد الخبرة البيئية اللازمة لشغل الوظائف الأعلى فيما بين المجموعات النوعية المختلفة مما أدى الى نتائج غير مرغوبة في تكسب العاملين في مستوى وظائف الدرجة الأولى بكل المجموعات النوعية حتى أصبحت الدرجة الأولى عنق الزجاجة نحو تقدم العاملين لشغل الوظائف العليا .

٥ - ضعف عملية الربط بين عنصر المهارة الذهنية والقدرة الجسمانية وبين عناصر مطالب التأهيل الأخرى مثل التأهيل العلمى وذلك عند تحديد اشتراطات شغل الوظائف وقد أدى ذلك الى ضعف العلاقة التي يقتضى ان تربط بين مواصفات العمل والأجر ومطالب التأهيل اللازمة للوظيفة .

٦ - تأخر صدور التشريع المناسب واللازم لتطبيق النظام الموضوعى لترتيب الوظائف حتى عام ١٩٧٨ وحتى صدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ . فقد مرت السنوات منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٧٨ ولم يوضع نظام ترتيب الوظائف موضع التنفيذ بصورة شاملة وفعالة رغم ما تضمنته هذه الفترة من جهود ومحاولات وتشريعات كان سريما ما يتوقف العمل بها لعدم الاعداد الجيد لصدورها من ناحية وعدم الاعداد الجيد لتطبيق النظام .

٧ - عدم اقتناع الكثير من القيادات العليا والوسطى بجدوى وأهمية تطبيق نظام ترتيب الوظائف في مجال إدارة الأفراد باعتباره أحد

الأمهاليمة الحديثة في فنون الإدارة لتيعيم نظام الجدارة في شئون
التوظيف .

٨ - عدم وفرة الكوادر المتخصصة في مجال توصيف وتقييم الوظائف
بوحدة الدولة المختلفة وبالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة. وذلك
بالعدد والنوعية الكافية التي تساهم في تنفيذ النظام ومتابعته على
المستوى القومي .

٩ - انخفاض مستوى مهارة وخبرة العاملين بوحدة التنظيم والإدارة
خاصة ما تعلق منها بتطبيق نظام ترتيب الوظائف . وقد كان هذا
الوضع ناتج عدم اهتمام القيادة العليا بالمنظمة بالعاملين بهذه
الوحدات واعتبارها وحدة استشارية تلقى اهتماما من الدرجة
الثانية والثالثة وسط اهتماماتهم الأخرى بالمنظمة .

ثانياً : محور العمليات التشغيلية بالنظام

لقد تم رصد عدد كبير من النتائج التي ترقبت على ممارسة العمليات
التنفيذية في النظام والتي ارتبطت بعمليات توصيف الوظائف
والدراسة التحليلية للوظائف وعمليات تقييم الوظائف وتصنيفها
وكما شملت هذه النتائج عددا من النتائج التي اختصت عمليات نقل
العاملين الى الوظائف المعتمدة (التسكين) .

وفيما يلي أهم النتائج في هذا المجال :

١ - لم تتجس كثر من المنظمات الأسلوب العلمي في جمع البيانات
والمعلومات اللازمة لإنشاء وتنفيذ النظام الموضوعي لترتيب
الوظائف .

٢ - عدم الدقة والموضوعية في توصيف الوظائف وإعداد بطاقات وصف
الوظائف . فلم تحدد الواجبات والمسؤوليات على وجه الدقة
لتستكمل الوظيفة مقوماتها ومكوناتها وعلاقاتها بالوظائف الأخرى
أفقا ورأسيا .

كما لم تشتمل بطاقة وصف الوظائف على عناصر ظروف العمل
ومخاطر العمل والأدوات المستخدمة في العمل مما أثر في استخدامات
بطاقات وصف الوظائف في مسائل تحديد الاحتياجات التدريبية لشاغلي
الوظائف وتحديد البدلات الخاصة بظروف أو مخاطر العمل .

٣ - قصور بطاقات وصف الوظائف عن أن تشتمل على البيانات التي
تكشف عن عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظائف وتحديد

مستويات تقييمها مما أثر على نتائج تقييم الوظائف فتم تقييم وظائف بمستويات أكثر مما تستحق ووظائف أخرى لم تنصفها البيانات المتاحة عند تحديد التقييم العادل والمناسب لها في سلم الأهمية النسبية بين الوظائف الأخرى .

٤ - تصنيف غير دقيق للوظائف عند توزيعها على المجموعات النوعية المختلفة مما أدى الى عدم التجانس والتماثل المطلوب بين الوظائف داخل المجموعة النوعية الواحدة ، وقد أثر ذلك على النتائج المرتقبة من ممارسة وسائل شئون التوظيف بموضوعية وعادلة لتحقيق مبدأ الجدارة .

٥ - جداول الوظائف في عدد من المنظمات لم يراع فيها الدقة عند تحديد الوظائف الممارسة في المنظمة مما أدى الى ظهور بعض الوظائف غير الممارسة أو عدم إدراج بعض الوظائف الممارسة ، وقد ترتب على ذلك أن تم نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (تسكين) على وظائف لا يمارسونها .

٦ - لم تراعى الدقة في تحديد اشتراطات شغل الوظائف اذ وردت في كثير من بطاقات وصف الوظائف بصورة عامة مثل مؤهل عال مناسب أو مؤهل متوسط مناسب حتى بالنسبة للوظائف التي لا تحتمل الا مؤهلا معيناً بذاته لشاغلها . وقد كان من نتيجة ذلك أن أسئ استخدام ذلك عند تنفيذ النظام ونقل العاملين الى الوظائف المعتمدة (التسكين) وكذلك عند اجراء حركات الترقية الى الوظائف الأعلى .

٧ - تأثر عملية تقييم الوظائف بالناحية الشخصية لشاغل الوظيفة من زاوية مالهديه من مؤهلات دراسية وخبرة ومن ناحية الدرجة المالية التي وصل اليها العامل ، مما أدى الى ارتفاع مستوى تقييم بعض الوظائف دون مبرر موضوعي .

٣ : محور أهداف النظام ونتائجه

١ - أصبح لكل وحدة وظائف محددة تحدد الهيكل الوظيفي لها وتصور المستويات الوظيفية المختلفة مما أدى الى درجة من وضوح العلاقات الوظيفية من شاغل الوظائف المختلفة نوعاً ومستوى . كما تستخدم بطاقات وصف تلك الوظائف كأساس موضوعي الى حد ما وان

اختلفت درجة موضوعية استخدام هذا الأساس من وجهة ادارية الى أخرى .

٢ - عدم اهتمام المنظمات بتحديد أهداف محددة للتقسيمات التنظيمية في المنظمة رغم ما لتحديد هذه الأهداف من أهمية وأثر في ارتفاع مستوى كفاءة الاداء بالمنظمة وبالتالي رفع مستوى أداء كفاءة الجهاز الحكومي .

هذا بالإضافة الى أنه تبين تعدد المستويات التنظيمية بما خلق مستويات اشرافية زائدة عن حاجة العمل الفعلية تزيد من تعقد الاجرامات وتأخر انجاز الأعمال .

٣ - مازال مبدأ وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة دون تحقيق على الوجه الأكمل الذي يفيقه النظام لرفع كفاءة استخدام القوى العاملة وتحسين أداء المنظمة وتحقيق درجة عالية من الفعالية في أداء الجهاز الحكومي .

٤ - عدم ملائمة مستويات الأجور الحالية لمستويات صعوبة الوظائف بالأجهزة الحكومية بالمقارنة بمستويات الأجور بالقطاع الخاص الاستثماري . علاوة على عدم توازن مستويات الأجور فيما بينها داخل جدول الأجور المرافق لقانون العاملين المدنيين بالعمولة .

٥ - قصر شغل بعض الوظائف التخصصية على الأفراد من حملة التأهيل الدراسي العالي دون غيره من مستويات التأهيل فوق المتوسط أو المتوسط من ذوي أصحاب الخبرة النوعية التي تتكامل وتتماثل الى حد ما مع نوعية الوظائف التخصصية ، حتى ولو حصل العامل على مؤهل دراسي عال من نوع التأهيل العالي الذي تتطلبه الوظائف التخصصية المشار إليها . وهذا الوضع قد يؤدي الى انخفاض معنويات كثير من الأفراد من الحاصلين على مؤهل دراسي عال أثناء الخدمة وكذا عزوف الأفراد شاغلي الوظائف المكتبية أو الفنية عن استكمال دراستهم بالجامعات والمعاهد العليا .

٦ - استمارة موازنة الوظائف للمنظمة أصبحت مجرد صورة شكلية لبيان حصر الوظائف الممولة بموازنتها ولا تعبر بواقعية عن توزيع الوظائف على مراكز المسئولية أو مراكز التكلفة وبدأت تتحول الى حصر للدرجات ووظائف العاملين الممولة - الشاغرة والمشفولة رغم أنها تقتضي أن تكون أداة فعالة لتخطيط القوى العاملة اذا ما أعدت

بطريقة تعبر عن أعداد ونوعيات الوظائف على مستوى مراكز
المسئولية أو مراكز التكلفة .

٧ - ضعف العلاقة التنظيمية بين ادارة شئون العاملين وادارة التنظيم
والادارة بالمنظمة ترتب عليه قصور فى عملية اختيار القوى العاملة ،
وقصور فى عمليات النقل والترقية والتدريب وتقييم الاداء وذلك
لعدم التعاون والمشاركة الايجابية لانجاز عمليات التوصيف
والتصنيف والتقييم وكذا عمليات تسكين العاملين .

٨ - ان شغل الوظائف فى كثير من الاحوال لا يتم على أساس الربط بين
مواصفات شغل الوظيفة وما يتوفر لدى الفرد من معارف وقدرات
مستوى التأهيل العلمى والمدة الزمنية التى قضها العامل فى العمل
ومهارات ومؤشرات دراسية . اذ ان شغل الوظائف يركز على
مستوى التأهيل العلمى والمدة الزمنية التى قضها العامل فى العمل
بصرف النظر عن مدى ملائمة نوع المؤهل العلمى للمتطلبات عمل
الوظيفة أو بصرف النظر عن مدى ملائمة الخبرة الحقيقية التى لدى
الفرد لنوع عمل الوظيفة .

ومن مظاهر ضعف أسلوب شغل الوظيفة ما يلى :

✱ قصور الاعلان عن الوظيفة حيث يقتصر الاعلان عن الوظائف الشاغرة
على مستوى التأهيل العلمى دون تحديده دقيق لنوعيته ولنوع الخبرة
والمهارة والفترة المطلوبة كما لم تتضمن الاعلانات مواصفات
الوظيفة .

✱ عدم وجود ارتباط قوى بين عناصر الاختبارات الشفوية التى تجرى
للمتقدمين للتعيين وبين مواصفات الوظيفية ومتطلباتها التى تكشف
عنها اشتراطات شغل الوظيفة .

✱ صعوبة تحديد المؤهل الدراسى ببطاقة وصف الوظيفة يؤدى الى
ضعف وقصور اجراءات شئون الخدمة وبالتالى لانتهم مسائل الخدمة
من تعيين وترقية ونقل وتدريب بالصورة المرضية التى تجعلها مستندة
الى تحقيق مبدأ العدالة فى الخدمة .

الفصل الثاني

التوصيات

الخلاصة :

لقد أوضحنا أن البحث قد أسفر عن نتائج عديدة أمكن رصدتها من خلال ثلاثة محاور رئيسية . وقد كان رصد هذه النتائج مقدمة للتوصل الى مجموعة من المفاهيم الجديدة التي أضافها البحث الى مفاهيم وأسس نظام الترتيب الموضوعي للوظائف وهي تعد بمثابة توصيات عامة تمثل استراتيجية لتطوير نظام ترتيب الوظائف .

ولقد أمكن طرح هذه الاستراتيجية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي :

البعد الأول : التركيز على الأهداف

وتتمثل استراتيجية التركيز على الأهداف في النقاط التالية :

١ - أن أي تحسين وتطوير في نظام ترتيب الوظائف ليس بالضرورة أن يكون مرتبطاً فقط بمزيد من التحديد الدقيق للاختصاصات أو بالمزيد من التوصيف الدقيق لاجراءات العمل واختصاصاته أو بالمزيد من تحديد المسؤوليات ، وإنما بالضرورة تحتم أن يكون كل تحسين وتطوير في مفاهيم نظام ترتيب الوظائف أو مكوناته أو استخداماته إنما يستمد فكره من ربط كل تغيير أو تعديل في الهيكل التنظيمي أو تعديل في الوظائف بالأهداف المحددة بكل دقة للمنظمة فالهيكل التنظيمية هي وسيلة تحقيق هذه الأهداف .

٢ - أن يستمد كل تحسين وتطوير في نظام ترتيب الوظائف متطلته من فكرة ربط الوظيفة بمجالات نتيجة تتحول دورياً في برامج العمل

الى أهداف للوظائف قابلة للقياس على كافة المستويات الوظيفية في إطار من العلاقات الرأسية والأفقية المتوازنة داخل المنظمة .

وبذلك يضيف البحث بعدا جديدا للوظيفة وهو بعد « الهدف » حيث يشتمل مفهوم الوظيفة على « أنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب فيمن يشغلها مطالب تأهيل محددة لتحقيق هدف تنظيمي مقابل أجر معين » وهذا البعد يضمن للوظيفة الفعالية المطلوبة حيث تكون عناصر التخطيط والرقابة على الوظائف أكثر دقة وموضوعية .

٣ - ان التركيز على النتائج يختصر الطريق نحو الغايات والأهداف . لذلك انتهى البحث الى ضرورة أن يكون لأهداف نظام ترتيب الوظائف هدف رئيسي متعلق بضرورة « تحديد أهداف التنظيم الإداري من خلال أهداف محددة للوظائف » . فالهدف من الوظيفة يبرر وجودها وبذلك تكون أهداف نظام ترتيب الوظائف على الوجه التالي :

* أهداف التنظيم الإداري تتحقق من خلال أهداف محددة للوظائف .

* الفرد المناسب في الوظيفة المناسب .

* الأجر على قدر العمل .

* تساوى الأجور اذا ما تساوت صعوبة الأعمال .

٤ - زيادة فاعلية وظائف مدير إدارة الأفراد من خلال ادخال منهج الإدارة بالأهداف بالمنظمة حيث ترتفع كفاءة المدير عند ممارسة العمالية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة داخل إدارة الأفراد وفي علاقته بالمديرين الآخرين بالمنظمة .

البعد الثاني : تطوير النمط التنظيمي التقليدي

كما تتمثل استراتيجية تطوير النمط التنظيمي التقليدي في الآتى :

١ - ان منطق الإدارة بالأهداف يصنع نمطا تنظيميا جديدا قائما على اساس مراكز المسؤولية تتحقق فيه الاتصالات الأفقية والرأسية من خلال نموذج عضوى للتنظيم ويحرك هذه الاتصالات الهدف والنتيجة المطلوبة من التنظيم وتعديل فيه المفاهيم التنظيمية والإدارية ليكون مفاهيم مستمدة من منطق الأهداف والنتائج وان يترسز الرؤساء والمرؤوسين على العمل بمنطق الأهداف على مستوى كافة عناصر العملية الإدارية .

٤ - ان انسب أنصاط التنظيم الذى يقضى على كافة مساوىء الانصاط التقليدية فى التنظيم هو نمط التنظيم البيروجرامى (١) . الذى يقضى على تعدد المستويات التنظيمية الرأسية والتي يتصف بها نمط التنظيم الحالى ويكون أحد أسباب مساوىء البيروقراطية أو الروتين والتعقيدات الحالية .

٣ - الوظيفة وهى وحدة البناء التنظيمى يقتضى أن يكون لها مجال نتيجة Result Area ولها مقياس نتيجة وهى فى الممارسة لها هدف قابل للتحقيق والهدف هو مايرر وجودها وبذلك نضمن أن تكون وحدة البناء التنظيمى وحدة قياس على مستوى كافة الأغراض التنظيمية .

البعد الثالث : التكلفة والعائد

وتستند استراتيجية الأخذ بفكرة التكلفة والعائد على الأسانيد التالية :

١ - لقد أضاف البحث بعدا جديدا للوظيفة متمثلا فى هدف لكل وظيفة قابل للقياس وبالتالي قابل للتحقيق ، ويمكن من خلال هذه الاضافة أن تكون للوظيفة - وهى ركيزة نظام ترتيب الوظائف - استخدامات أكثر كفاءة وفاعلية وذلك لارتباط أن تكون تكلفة « الوظيفة » هى أحد الجوانب الأساسية التى يتم مراعاتها عند دراسة مقترحات إعادة تقييم الوظائف .

ودراسة بعد التكلفة المرتبط بأجر الوظيفة وملحقاته يرتبط بإمكانية تحديد العائد من ممارسة الوظيفة ، ولقد أصبح ممكنا فى ضوء ماقدمه البحث أن نقيس عائد الوظيفة بقياس العائد من تحقيق « هدف الوظيفة » الذى هو بدوره قابل للقياس .

٢ - ادخال منطق التكلفة والعائد فى دراسة المسائل المتعلقة بالوظيفة من تعيين وترقية ونقل وتدريب وتحفيز . . يقضى على ظاهرة العمالة الزائدة بالمنظمات الحكومية ويضع أسلوبا جديدا للاستفادة القصوى من العمالة الحالية الزائدة وذلك بنقلها من مراكز مسئولية الى مراكز مسئولية أخرى تتطلب هذه العمالة .

(١) سبق تحديد مفهوم التنظيم البيروجرامى باعتبار ان البيروجرام يمر من وجود - منصوب يرتبط ببرامج له هدف محدد وعرفه .

٣ - البدء في تطبيق « موازنة البرامج » كقاعدة أساسية للانطلاق نحو تطبيق الادارة بالأهداف يحقق أحسن استخدام للموارد من خلال مفهوم تكلفة الفرصة البديلة Opportunity Cost . .

التوصيات :

بعد ان تم استعراض النتائج التي توصل اليها البحث وبعد أن قدمنا اطارا لاستراتيجية عامة لتحسين وتطوير مفاهيم نظام ترتيب الوظائف . فإن البحث يقدم توصيات محددة في شكل برنامج محدد لتطوير نظام ترتيب الوظائف على المستوى القومي وعلى مستوى المنظمة .

أولا : على المستوى القومي :

١ - وضع استراتيجية لاعادة تنظيم الدولة تنتهي بتصور للوزارات والمصالح والهيئات بعد الغاء الوحدات التي لا تتطلبها استراتيجية التنظيم وتلافي الازدواج أو التضارب في الاختصاصات بما يحقق الاستراتيجية الموضوعية .

٢ - اعادة تنظيم الوزارات والمصالح والهيئات من خلال مفاهيم فلسفة الادارة بالأهداف والنتائج ، بحيث يكون لكل وحدة هيكل تنظيمي محدد الأهداف وبحيث يتم الاستفادة من فكر التنظيمات الشبكية لتحقيق الترابط العضوي بين مكونات التنظيم مع الغاء المستويات التنظيمية التي تسبب تعقد الاجراءات .

٣ - النظر الى نظام ترتيب الوظائف بالمنظمة على أنه نظام فرعي في اطار نظام شامل اسمه المنظمة وبذلك نقضى على عزلة النظام ويحقق نظام ترتيب الوظائف أهدافه الرئيسية من خلال رسم وتنفيذ نظام جيد لتوظيف الافراد .

٤ - تعديل سياسات الأفراد التي لا تركز على الموضوعية والجدارة حيثما تتطلب أهداف نظام ترتيب الوظائف هذا التعديل .

٥ - تطوير معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومي على أن يكون التطوير بمراعاة أن نظام ترتيب الوظائف هو نظام فرعي في اطار نظام شامل للمنظمة يتأثر بالنظم الفرعية الأخرى ويؤثر فيها كما أن البيئة الخارجية للمنظمة تمثل أحد مصادر النظام لتطوير مدخلاته بهدف الحصول على أحسن مخرجات له بما يحقق أهدافه الرئيسية .

وتطوير معايير ترتيب الوظائف يمتد ليشمل عددا من المجالات الرئيسية
المتضمنة فى المجالات التالية :

— تطوير مفهوم الوظيفة بإضافة بعد « حنف الوظيفة » لتحسين ركيزة
النظام الأساسية التى تستند إليها لتحقيق الموضوعية فى إدارة
شئون التوظيف .

— تطوير مكونات وصف الوظيفة بحيث يقتضى أن يكون لكل وظيفة
مجالات نتائج رئيسية تضمنها الوصف العام لكل وظيفة ، وبذلك
يتطلب أن يحدد النظام تعريفا لمجال النتيجة كأحد مكونات الوظيفة
فى ظل منهج الإدارة بالأهداف والنتائج .

— ادخال منهج الإدارة بالأهداف والنتائج الى برامج التدريب الإدارى
على المستوى القومى من خلال برامج القادة الإداريين ومراكز التدريب
الإدارى التابعة للجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والمحافظات .

— اتباع طريقة تقييم الوظائف بالنقط عند تقييم الوظائف الإشرافية
(إدارة عليا أولى) حتى تكون عمليات تقييم الوظائف أكثر موضوعية
وتستند الى أسس علمية تقل من خلالها الاعتبارات الشخصية التى
تسيطر على تقييم الوظائف بطريقة التدريب .

— تطوير تعاريف الدرجات الحالية بحيث يقتضى أن يعكس تعريف
الدرجة المالية - بطريقة وصفية أكثر دقة مما هى عليه الآن - عوامل
تقييم الوظائف ودرجاتها المختلفة بما يضمن دقة عمليات تقييم
الوظائف ويحقق الموضوعية والعدالة بين الجهات المختلفة بالدولة عند
تقييم باقى وظائف تلك المنظمات (أدنى من الدرجة الأولى) .

— إطلاق حرية الجهات الحكومية فى استحداث المجموعات النوعية التى
تلائم طبيعة نشاطها وحسبما تكشف عنه درجة التجانس والتماثل
فى الوظائف بما يحقق فاعلية فى ممارسة مسائل شؤون التوظيف
داخل كل مجموعة نوعية من تعيين وترقية ونقل وتدريب وتحفيز ..

٦ - إعادة النظر فى جدول الأجور بالقطاع الحكومى بحيث يحقق جدول
الأجور الأهداف التالية :

— تحديد أجور للوظائف عند بداية التعيين تناسب مستويات المعيشة
والأسعار وتحقق للمعامل دجىلا مناسباً يخلق لدى الفرد مشاعر
الانتماء للوظيفة العامة .

— تدرج الأجور وفقا لتدرجات الوظائف وبما يحقق ازدياد أجر العامل من سنة الى أخرى بمعدلات متناسبة حتى مستوى مناسب وبما لا يتعارض مع مفهوم تقييم الوظيفة والأهمية النسبية فيما بين الوظائف .

٧ - ربط سياسة تعيين فائض الخريجين بالعودة بالمقررات الوظيفية بالوحدات الادارية والمنبثقة من الاحتياجات الفعلية للقوى العاملة بهذه الوحدات مع اصدار تشريع يلزم الوحدات الادارية باعداد معدلات اداء ومقررات وظيفية تعتمد من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٨ - وضع قاعدة قانونية تجيز لرئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة اختصاص :

(أ) نقل العامل من مجموعة نوعية الى مجموعة نوعية وبشرط أن يتوافر في العامل اشتراطات شغل الوظيفة المنقول اليها من حيث مستوى التأهيل العلمى ونوعيته وذلك حالة تسكين العامل عن طريق الخطأ المادى أو الفنى الذى شاب قرار تسكينه .

(ب) نقل العامل من مجموعة نوعية الى مجموعة نوعية وبشرط أن يتوافر في العامل اشتراطات شغل الوظيفة المنقول اليها من حيث مستوى التأهيل ونوعيته وذلك فى حالة أن يكون العامل :

١ - من عداد العمالة الزائدة بالجهة .

٢ - ممن لا يتوافر فيهم اشتراطات شغل الوظيفة التى يشغلها .

٣ - ممن تم نقلهم الى وظائف عن طريق الخطأ عند التسليم أو النقل وهذه القواعد تساعد الى حد كبير فى ارساء مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب واستمرار متابعته وتطبيقه .

٩ - وضع قاعدة قانونية تحقق التوافق بين النظام الوظيفى والنظام التعليمى لمواجهة أوضاع الصاملين الذين يحصلون على مؤهلات دراسية أعلى من المؤهلات الدراسية المسمنين بها . وتجزئ هذه القاعدة القانونية شغل الصاملين لوظيفة أخرى بمجموعة نوعية مغايرة يستوفى العامل اشتراطات مطالب التأهيل العلمى لها وبذات الدرجة المالية التى يكون عليها العامل عند النقل وبما لا يسبب ضررا وظيفيا للعامل يمثل عقوبة على حصوله على مستوى تأهيل علمى أعلى من سابقه .

ثانياً : على مستوى المنظمة :

- ١ - إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بحيث تعكس التقسيمات التنظيمية رؤية واضحة لماهية الأهداف التنظيمية مع تحديد معايير قياسها وأسلوب إنجازها وبمراعاة ما يلي :
 - التقسيم التنظيمي بالهيكل التنظيمي يعكس مركز مسؤولية متكامل عن إنجاز هدف رئيسي معين في إطار الأهداف الرئيسية للمنظمة .
 - التحديد الدقيق للاختصاصات حتى أدنى تقسيم تنظيمي من خلال رؤية شاملة لتحقيق التنسيق بين التقسيمات التنظيمية بشكل أفقي ورأسي لتحقيق ترابط عضوي داخل المنظمة .
 - تبسيط الإجراءات نحو تحقيق النتائج والأهداف من خلال نظرة جديدة للعامل بالمنظمة والعميل المتلقى الخدمة . وتقوم تلك النظرة على الثقة الكاملة بالأفراد من خلال التأكيد على أن الالتزام الذاتي للفرد نابع من داخله والرقابة الذاتية هي الأصل والرقابة الخارجية هي الفرع . كما أن النظرة الجديدة للعميل تستند الى أهمية أن ترتقى المنظمة بوعي العملاء وتميز معارفهم عن خطوات وأسلوب العمل من خلال الادلة الإرشادية عن العمل .
- ٢ - إعادة شاملة لتوصيف الوظائف على أسس علمية في كافة مراحل التوصيف بدءاً من مرحلة جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الوظائف والأفراد بالمنظمة ومروراً بالدراسة التحليلية للوظائف وانتهاءً بالوصف بحيث يكون لكل من هذه المراحل خبراؤها والمتخصصون من داخل المنظمة أو خارجها وذلك للوقوف على أهداف الوظيفة وجوانبها الادارية والفنية والمالية وبمراعاة ما يلي :
 - تحديد مجالات النتائج الرئيسية للوظائف الاشرافية ووظائف الادارة معقدة بشكل واضح يحقق موضوعية عند تقييم الوظائف .
 - تحديد مجالات النتائج الرئيسية للوظائف الاشرافية ووظائف الادارة العليا وذلك عن طريق أخصائيين ومدربين ودارسين لمنهج الادارة بالأهداف والنتائج حتى يتسنى لهم إنجاز هذه العملية وما تتطلبه من تحديد مقياس لكل مجال نتيجة .

— تحديد الأهداف الرئيسية لوظائف الإدارة العليا والوظائف الإشرافية بالمنظمة كمرحلة أولى يحقق فاعلية للتنظيمات الادارية من خلال العنصر البشرى بالمنظمة .

— أن يتم عند توصيف الوظائف مراعاة العناصر التالية وهي :

— تحديد التعجية الوظيفية .

— التحديد الواضح للسلطات (الادارية / الفنية / المالية) .

— التحديد الواضح للمسئوليات .

— التحديد الدقيق لظروف العمل ومخاطره .

— تحديد ادوات العمل والآلات المستخدمة .

— التحديد الدقيق لمطالب التأهيل العلمى حيث ان عبارة « مؤهل عال مناسب » عبارة لاتتفق ونظرية الترتيب الموضوعى للوظائف .

— التحديد الدقيق والعلمى للمهارات والقدرات الذهنية والجسمانية التى تتطلبها الوظيفة على أن تجدد تلك المواصفات بمراعاة أن يحدد معها وسائل قياسها حتى يكون التحقق من توافرها عند التعيين أو مراقبة توافرها أثناء العمل أمراً ممكناً . . . وهذا يضمن للنظام تحقيقاً أفضل لمبدأ الجدارة عند ممارسة مسائل شئون التوظيف وتحقيق فاعلية للمنظمة عند ممارسة شاغل الوظائف اختصاصاتهم ولتحقيق أهداف المنظمة .

— التحديد الدقيق للخبرات العملية اللازمة لشغل الوظيفة بحيث يمكن أن تعكس هذه الخبرات الأعمال والوظائف السابقة والتى تمثل الأساس فى احتساب الخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى سواء الخبرة البيئية أو الخبرة الكلية .

٣ — إعادة توصيف الوظائف وفى ضوء مداخل التطوير التى أدخلت على معايير ترتيب الوظائف والتى طرحتها الباحثة على أن تراعى المنظمة عند ادخال هذه التعديلات ما على :

— الحصول على تأييد القيادات الادارية من ادخال المفاهيم والأسس الجديدة فى ترتيب وتقييم الوظائف ويتم ذلك عن طريق اكساب هذه القيادات معارف كاملة عن هذه التعديلات مع التاكيد على أهميتها وأهمية تفهم هذه القيادات لتتفيذ هذه التعديلات .

— تعريف الأفراد بأهمية نظام ترتيب الوظائف واستخدماته لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد من خلال فكر الادارة بالأهداف والنتائج .

٤ - تصميم وتنفيذ بطاقة وصف للعامل بجانب بطاقة وصف الوظيفة . وبطاقة وصف العامل هي بطاقة لقياس فاعلية الفرد . ويسجل بهذه البطاقة بصفة دورية العناصر التالية :

— انجازات العامل محل التقدير والتي ترتبط بانجاز واجبات ومستويات الوظيفة التي يشغلها .

— المؤهلات الدراسية الحاصل عليها العامل وما يستجد من مؤهلات دراسية يتم الحصول عليها أثناء الخدمة .

— الدورات التدريبية التي اجتازها العامل .

— الموصفات والقدرات الشخصية التي يتميز بها العامل والتي ترتبط بمهاراته وقدراته في انجاز أعمال وظيفته بفاعلية في ضوء تلك الموصفات التي تتطلبها اشتراطات شغل الوظيفة .

وتساعده عملية تسجيل انجازات العامل بصفة دورية على تحقيق موضوعية أكبر في تقييم أداء الأفراد ومتابعة تقدم مستوى كفاءة الأفراد وكفاءة النظام الوظيفي من خلال المؤشرات التحليلية التي تقدمها بطاقات وصف الأفراد عن مدى تلاؤم النظام الوظيفي مع قدرات وامكانيات الأفراد وما تتيحه المنظمة من برامج للتطوير التنظيمي .

٥ - وضع مقررات وظيفية للوظائف التكرارية في ضوء دراسات علمية دقيقة لمعاملات الاداء . وبعيث يترجم جدول توزيع الوظائف على التقسيمات التنظيمية الاعداد اللازمة من كل وظيفة حتى يتسنى مراعاتها عند تمويل الوظائف أو عند ممارسة شئون التوظيف من تعيين أو ترقية أو نقل أو تسب أو اعارة .

٦ - ربط سياسة تخطيط القوى العاملة بالمنظمة بنظام ترتيب الوظائف بحيث تعكس هذه السياسة التزاما كاملا بفهوم الوظيفة عند حصر الوظائف المشغولة وتحديد الوظائف المطلوبة وتحديد أسلوب التصرف في المعجز والزيادة من شاغل الوظائف في ضوء اشتراطات شغل الوظائف المحددة سلفاً ببطاقات وصف الوظائف .

٧ - تطوير أسلوب اعداد موازنة الوظائف بالوحدات الحكومية بحيث

تتبع موازنة الوظائف توزيع العمال على مراكز المسئولية أو مراكز التكلفة حسب البرامج والخطة المعتمدة حتى تتكسر اعتمادات الموازنة البرامج ويكون تقييم الاداء في ضوء ما يتحقق من هذه البرامج . . . وهذا لا يمنع أن تتكسر استمارة موازنة الوظائف داخل كل برنامج توزيع العمال حسب المجموعات النوعية .

٨ - الاهتمام باختيار وتدريب الكوادر الفنية بوحدة التنظيم والادارة ووحدة شئون العاملين مع ايجاد صيغة للتعاون الكامل بينهما تحت رئاسة واحدة لتحقيق التنسيق الذي تقتدر اليه العلاقة الحالية مع وضع نظام حوافز متميز لتلك الوحدات يحقق جذب العمال الجيدة للعمل بها .

٩ - مراعاة أن تمثل رئاسة وحدة شئون العاملين والتنظيم والادارة في كافة اللجان بالمنظمة حتى لا يكون نظام ترتيب الوظائف في عزلة عن الانظمة الأخرى الفرعية بالمنظمة نظرا لاهمية تواجد اخصائي ترتيب الوظائف جنباً الى جنب مع أفراد المنظمة في مواقعهم لتطوير وتحسين اجراءات العمل وتطوير بطاقات وصف الوظائف بما يتفق وواقع الانظمة الأخرى بالمنظمة .

الرفقات

أرشادات من كيفية استيفاء نموذج وصف الوظائف

القسم الأول

بيانات يستوفها الموظف

إذا تأكدت من أن بالنموذج سؤالاً لا ينطبق على ما تقوم به من أعمال
فاكتبه أمامه عبارة « لا ينطبق » ولا تجب على السؤالين ١٠ ، ١١ إلا إذا
كنت تشرف على أعمال موظفين آخرين .

١ - (أ) اذكر اسم الوزارة أو الهيئة المركزية المستقلة التي تعمل بها
كأن تقول : « وزارة الداخلية » أو « وزارة الشؤون البلدية
والقروية » أو « ديوان المحاسبة » أو « ديوان الموظفين » أو « بلدية
القاهرة » ... وهكذا .

(ب) اذكر اسم المصلحة التي تعمل بها أو أي تقسيم تنظيمي
رئيسي آخر للوزارة أو الهيئة يكون في مستوى المصالح مثل :
« ديوان عام الوزارة أو الهيئة » أو « الإدارة العامة » كأن تقول :
« ديوان عام وزارة ... » أو « مصلحة الأملاك الأميرية »
أو « الإدارة العامة لترتيب الوظائف » أو « الإدارة العامة للشئون
المالية والإدارية » ... وهكذا . وإذا كان في الهيئة تقسيم
رئيسي يطلق عليه « مراقبة عامة » في مستوى المصلحة
أو ما يماثلها فيذكر ذلك أمام المصلحة .

(ج) اذكر اسم أول تقسيم تنظيمي رئيسي تعمل به للمصلحة -
أو للديوان العام أو للإدارة العامة سواء بالمقر المركزي
أم بالأقاليم ، وسواء سمي قسماً أم مراقبة أم إدارة أم غير
ذلك كان تقول : « قسم المستنظمين » أو « مراقبة البحوث -
الفنية » أو « إدارة الحسابات » أو « تفتيش صحة الدقهلية »
... وهكذا . وإذا كنت تعمل في قسم فرعي من هذا التقسيم
التنظيمي الرئيسي كالقلم أو غير ذلك فاذكره كان تقول :
« قسم المستنظمين - قلم العلاوات والترقيات » أو « مراقبة
الحسابات - قسم الشطب » أو « مراقبة الشئون الاجتماعية
بالغربية - إدارة السكرتيرية » ... وهكذا . وبمعنى آخر
ابداً بذكر التقسيم التنظيمي الأكبر متجهاً الى التقسيم
التنظيمي الأسفل الذي تعمل به .

(د) اذكر عنوان المكان الذي تعمل به .

٢ - (أ) اذكر اسمك بالكامل من واقع شهادة ميلادك ، وإذا كانت
الوظيفة شاغرة فقل الرئيسي المباشر الذي تقع الوظيفة في
نطاق إشرافه أن يستوفي عنها نموذجاً يجيب فيه عن هذا
البند بكلمة « شاغرة » . ثم اذكر درجتك الحالية ، فإذا كانت
شخصية فوضح ذلك ، مع ذكر الدرجة التي تصرف عليها كان
تقول : « خامسة شخصية على ثامنة » أو « ثامنة شخصية على
أولى خارج الهيئة » ... وهكذا .

(ب) اذكر المؤهلات الدراسية التي حصلت عليها ، وأسماء
الجامعات والمعاهد الدراسية التي منحتك هذه المؤهلات في
الأقاليم المصرية أو الخارج وتاريخ حصولك عليها . وإذا كنت
قد حضرت برنامجاً تدريبياً في أي ميدان من ميادين العمل
فاذكر ذلك مع بيان تاريخ هذا البرنامج .

٣ - (أ) اذكر الاسم الرسمي للوظيفة التي تصرف عليها مرتبك حسب
الوصف الوارد لها في الميزانية كان تقول : « رئيس قسم
أو مفتش إداري أو كاتب حسابات أو مهندس كهربائي
أو طبيب أول ... الخ ، ثم اذكر الدرجة الواردة في الميزانية
أمام هذه الوظيفة ونوع الكادر (فني عالى أو إداري أو فني
متوسط أو كتابي) مع تبيان ما إذا كانت وظيفتك دائمة
أو مؤقتة حسب الوصف الوارد لها في الميزانية وإذا كانت

وظيفتك من الدرجة التاسعة أو على اعتماد بالباب الثالث
فتمتبر مؤقتة - وإذا كنت لا تعرف بعض هذه البيانات
أو كلها فاسأل رئيسك المباشر عنها أو قسم المستخدمين .

(ب) اذكر الاسم الذى يطلق على وظيفتك فى محيط العمل طبقا
للتنظيم الداخلى ، وليس من الضرورى أن يتفق هذا الاسم مع
اسم الوظيفة التى تصرف عليها ، الوارد فى الميزانية .

٤ - (أ) اذكر المرتب الشهري الأساسى الذى تتقاضاه دون حساب
إعانة غلاء المعيشة أو الاستقطاعات أو الرواتب والبدلات
الإضافية الأخرى .

(ب) بين ما إذا كانت وظيفتك تدر عليك - بالإضافة الى مرتبك
الشهرى الأساسى - رواتب أو بدلات ثابتة مثل بدل التخصص
أو التفرغ أو العسوى أو علاوة السودان أو بدلات أخرى
مماثلة . وما قيمة هذه الرواتب والبدلات شهريا . ولا تدخل
فى حساب هذا بالطبع ، المكافآت التى تتقاضاها عن ساعات
العمل الإضافية أو مكافآت الامتحانات بأنواعها والتدريس
وما الى ذلك .

(ج) وضح ما إذا كانت وظيفتك تدر عليك - بالإضافة الى مرتبك
الشهرى - مزايا عينية كمسكن مجانى أو ملابس خاصة
أو طعام أو سيارة للتنقل أو ما شابهها . وما هى القيمة المادية
لهذه المزايا شهريا ، كان تقول : لى مسكن مجانى وقيمتها المادية
٦ جنيهات شهريا .

٥ - إذا كنت تتقاضى مكافأة عن العمل فى غير أوقاته الرسمية :

(أ) اذكر معدل المكافأة التى تتقاضاها شهريا ، كان تقول : ٢٢٥ /
من المرتب بعد أقصى ٠٠٠٠ . وذلك طبقا للقواعد المعمول بها
فى وحدتك التنظيمية .

(ب) اذكر بالتقريب قيمة ما حصلت عليه من هذه المكافأة فى
الاثنتى عشر شهرا الأخيرة .

٦ - (أ) بين مواعيد عملك الرسمية . اذكر الساعة التى تبدأ فيها
العمل كل يوم والساعة التى تنتهى فيها وذلك طبقا للقواعد
المقررة .

(ب) إذا كنت تخضع لنظام وريدية معين ، فبين هذا النظام ، اذكر
إذا كانت الوريدية يومية أو أسبوعية أو شهرية .

(ج) إذا كانت وظيفتك تتطلب منك طبقا للقواعد المقررة أن تكون
خاضعا للاستعداد للعمل بالإضافة الى مواعيد عملك الرسمية
العادية فبين عدد الساعات الأسبوعية التي تخضع فيها لذلك
ونوع العمل الذي تستمتع اليه .

٧ - يتطلب منك هذا البند اهتماما ودقة كبيرين ، إذ نستطيع منه أن
نفهم واجبات وظيفتك ومسئولياتها ، وحتى يأتي وصفك لواجبات
وظيفتك واضحا شاملا دقيقا يجب أن تأخذ في الحسبان النقاط
التالية :

(أ) استخدم أسلوبك في وصف واجبات وظيفتك ، ولا تنقل
عبارات الآخرين حتى لو كانوا يقومون بنفس واجباتك .

(ب) ليكن وصفك من الوضوح بحيث يعطى صورة ملموسة نوعية
لعملك حتى يستطيع من لا يعرف شيئا عن واجباتك أن يفهم
بالضبط ما تقوم به ، وفي سبيل تحقيق ذلك افترض أنك
تدرب موظفا جديدا ليقوم بواجبات وظيفة مماثلة لوظيفتك ،
وأنك تزوده بالمعلومات الكافية المتعلقة بواجبات هذه الوظيفة .

(ج) لا تستخدم عبارات عامة غامضة وغير محددة مثل أساعد في
... أو أصمم ... أو أراجع ... أو أعد ... أو أنوئ عمل ... الخ
إذ كونك تساعد في عمل ما يبين الغرض من عملك ولكنه
لا يبين ما تفعله بالفعل ، والمطلوب منك أن توضح ما تقوم به
بالفعل حينما تساعد في ... أو تصمم ... الخ . وأن تذكر
الحقائق الملموسة عن ذلك .

(د) لا تبذ رأيك في واجبات وظيفتك كأن تقول : انها هامة
أو معقدة أو صعبة ... الخ . إذ المطلوب منك أن تدون وصفا
لوظيفتك لا أن تقومها . أيد وصفك بأمثلة عملية إذا أمكن.
ذلك ، ولكن الأمثلة التي تختارها ممثلة للواجبات التي تؤدي
بصفة متكررة ولا تتردد في ذكر أمثلة من الأعمال التي تعتقد
أن من المعروف أنها تكون جزءا من واجبات وظيفتك .
فالمبرزة مثلا يجب عند قيامها بوصف عملها أن تذكر
بالضبط ما إذا كانت تقيس الحرارة وتسجلها وتعطى المريض
الدواء الذي وصفه الطبيب الخ .

(هـ) صف واجباتك الحالية التي تقوم بها بصفة دائمة حتى لو اختلفت عن الواجبات التي عينت لتقوم بها أصلا . وابدأ بذكر الغرض من العمل بإيجاز ثم رتب هذه الواجبات حسب أهميتها أو حسب تتابعها في الأداء مع ترتيبها وإذا كانت واجباتك تختلف من فصل الى فصل ، أو من فترة الى فترة . فاذكر جميع الواجبات التي تقوم بها في فترة تبلغ من الطول بحيث تغطي صورة كاملة عن مضمون وظيفتك . وإذا كنت قد التحقت بالوظيفة من وقت قريب فسل رئيسك عما سوف يستد اليك من واجبات ومستويات بالإضافة الى ما عرفته منها . ولا يدخل ضمن واجبات وظيفتك الواجبات التي تقوم بها بصفة استثنائية أو غير عادية أو مؤقتة بسبب غياب بعض الموظفين أو وجود وظائف شاغرة أو غير ذلك من الأسباب . كذلك بين طرق العمل والاجراءات والخطوات التي تتبعها في أدائه .

(و) قدر النسبة المئوية من وقت عملك التي تستغرقها في أدائه كل واجب من واجبات وظيفتك ولا تسارع الى القول بأنه من المستحيل تقدير الوقت الذي تستغرقه في أداء كل عمل فقه يكون هذا في بعض الأحيان لمرء صعبا . ولكنك أقدر الناس على تطبيقه إذ ان المطلوب هو النسب التقريبية لا غير ولكن تقديرك لهذه النسبة على أساس ساعات العمل سواء أكانت يومية أم أسبوعية أم شهرية وذلك حسب الواقع .

(ز) إذا شعرت بأنه من الضروري إرفاق صور من النماذج أو الاستمارات التي تستخدمها في عملك حتى يكون وصفك واضحا شاملا ، فافعل ذلك ، شارحا كيفية استخدام كل منها وما تدون بها من بيانات .

(ح) إذا احتجت الى اتساع أكبر مما يتيح لك النموذج فاستخدم ورقة أخرى واحدة وارفقها معه .

ونود فيما يلي أمثلة لمختلف الأعمال التي تؤدي في مختلف الميادين حتى تكون هاديا لك في الوقوف على النقاط التي ينبغي أن تتضمنها المواصفات التي تكتبها لعملك :

١ - مثال من الأعمال الإدارية :

أشرف على ١٠ أو أوجه أعمال ١٠٠ (ما هي هذه الأعمال)
الموجودة في سجلية أو إدليم ١٠ (اذكر الاسم والمكان) ١٠٠ وأعد ١٠

» أو اشترك في اعداد) خطط تنفيذ العمل وبرامجه وأحدد سياسته وطرقه (اذكر كيف) . . . وأصدر قرارات بشأن مشاكل . . . (بين نوعها) . . . بعد عرضها على . . . (من) . . . أو دون عرضها . . . وأبدى توصيات بشأن بعض الموضوعات . . . (بين الموضوعات) . . . وكلنا اتصل بشوظفئين آخرين . . . (من) . . . لغرض تحقيق . . . الخ .

٢ - مثال من الأعمال الحسابية :

(أ) ٣٥٪ أتسلم حوافظ الخصم والاضافة الواردة من المصالح وأرصدتها في دفتر ١٠ ع . ح .

(ب) ٢٥٪ أتسلم الحوافظ الصادرة من المصلحة بالمصرف أو المصل بمرافقتها لحساب المصالح وأرصدتها في دفتر ١٠ ع . ح مكرر .

(ج) ١٥٪ أجمع دفتر ١٠ ع . ح شهريا بملده الأربع وكل ثلاثة شهور بملده الاثنى عشرة والمطابقها على الحساب الجارى .

(د) ١٠٪ استخرج الاستمارة ٧ ع . ح بمجموع الأموال المتداولة بين المصلحة والوزارات والمصالح المختلفة .

(هـ) ٥٪ أسلم الحوافظ جميعها للسيد وكيل الشطب .

٣ - مثال من الأعمال الكتابية :

(أ) ٥٠٪ أتسلم البريد الوارد بعد فحه بمعرفة اللجنة المختصة . وأقوم بقيده في دفتر الوارد بعد ختمه بخاتم الوارد ، ووضع رقم الوارد في الخانة المختصة لذلك ، ثم أقوم بتسليمه بعد ذلك الى رئيس قسم الغهرس .

(ب) ٥٠٪ أتسلم البريد الصادر ، وأقوم بقيده في دفتر الصادر بعد مراجعة التوقيعات على الخطابات وأرقام الملفات والمرفقات ، ووضعه في المظاريف ، وكتابة العناوين وختمها بخاتم المصلحة ، وأقوم بحسب صورة من الخطابات الصادرة وأرفقها بملف يومي ، أعرضه على السيد مدير المصلحة يوميا ، وأعيد التصدير الى قسم المراجعة .

٤ - مثال من أعمال التنفيذ :

أقتش عن أعمال . . . (اذكر نوع العمل) . . . في مصلحة أو ادارة . . . (مكان التنفيذ) . . . وأحصل بـ . . . (بمن تتصل) لغرض التحري

عن ... أو التأكد من ... أو اكتشاف ... واعد تقريراً يشمل ...
 (اذكر النقط التي يشملها) • على نموذج معد لذلك •• (ان وجد)
 أو دون التقييد بحسبود معلومة ... وارفع هذا التقرير الى ...
 (من) ... ليتخذ فيه اجراء ... (ما هو الاجراء) ... بشأن المخالفات
 ... (ان وجدت) • ثم يعاد هذا التقرير الى ... (أو لا يعاد) ...
 لاتخاذ خطوات أخرى •• (ما هي) ... أو يرسل التقرير الى ...
 (اذكر الجهة) ... لاتخاذ ... (بين نوع اجراء) ... الخ •

٥ - مثال من الأعمال الطبية :

(أ) ٤٠٪ أزور منازل المصابين بالأمراض المعدية في منطقة ... لفحص
 (ب) ٣٠٪ أراجع أرائيك التحرى عن الاصابات المعدية الواردة من مكاتب
 الصحة في المنطقة من وجهة ... والاجراء ...

(ج) ٢٠٪ أراجع يوميات المتوفين في المنطقة ، وأشير باتخاذ الاجراءات
 الصحية للمتوفين بأمراض معدية ... التي تتلخص في • الخ •

٦ - مثال من الأعمال الهندسية :

(أ) ٣٠٪ أزور مواقع العمل لمشروعات ... مع السيد المهندس المباشر
 ومندوب للقاوول وأطابق الرسومات المعتمدة على الطبيعة من وجهة ••

(ب) ٢٥٪ اتصل بمصلحة ... كذا أو هيئة ... كذا للحصول على
 البيانات اللازمة للتنفيذ وتسهيل العمل وتتلخص هذه البيانات
 في ...

(ج) ٢٠٪ أقرر صلاحية مهمات المقاولين من مواسير ومواد وأخشاب
 وأجرى الاختبار اللازم للمواسير على الوجه التالى ... وأراجع أوزانها
 وأطابق جميع المواد المستخدمة في العمل على شروط العقد
 ومواصفاته •

(د) ١٥٪ أراجع البرامج التى انتهى المقاولون من تنفيذها لأتأكد من
 تنفيذها طبقاً للمواصفات الموضوعية والمعد المحدث •

(هـ) ١٠٪ أراجع التقارير الأسبوعية أو الشهرية والمستخلصات الشهرية
 والختامية وأعمل الجشنى اللازم لبعض المقاسات على الطبيعة •

٨ - أذكر التاريخ الذى أسندت اليك فيه واجبات وظيفتك الحالية •

٩ - المقصود أن تحدد الآلات أو المعدات أو الأجهزة (ان وجدت) التى

تستخدمها في أداء واجبات وظيفتك بصفة منتظمة مثل الآلات الكتابية أو الحاسبة أو الاحصائية أو المعدات الهندسية أو الأجهزة الطبية وما الى ذلك ، وكذلك قدر النسبة المثوية من وقت عملك التي تستغل في استخدام كل منها ، وليكن تقديرك على أساس ساعات العمل سواء اكانت يومية ام اسبوعية ام شهرية وذلك حسب الواقع :

آلة حاسبة	٢٠٪	جهاز اشعة	٥٠٪
طباعة	٦٠٪	وهكذا	...

١٠ - هذا البند يشير الى واجبات الوظائف التي تتضمن درجة معينة من الاشراف على أعمال الآخرين والمسئولية عن نتائج أعمالهم . وينبغي أن تشمل اجابتك ذكر الأعمال ذات الطابع الاشرافي التي تقوم بها ، والطريقة التي تباشر بها هذا الاشراف . كأن يكون اشرافك عن طريق :

(أ) اسناد الأعمال للمرؤوسين بصورة منتظمة أو اسناد المهام الخاصة .

(ب) مراقبة الأعمال لضمان دقتها أو تمشيها مع التعليمات .

(ج) حفظ النظام لضمان اجتهد الموظفين في أعمالهم .

(د) اصدار التعليمات الخاصة بتفاصيل الأعمال طبقا للخطط أو للقواعد التي رسمها رئيس أعلى .

(هـ) تحديد طرق أداء العمل التي يتبعها المرؤسون .

(و) تخطيط البرامج وخط سير العمل .

(ز) مراجعة الأعمال لضمان تمشيها مع السياسة المرسومة .

(ح) التقدم بالتوصيات في مسائل السياسة العامة التي تؤثر فيما يقوم به المرؤسون من أعمال .

(ط) اتخاذ القرارات بشأن مسائل السياسة العامة ومراجعة الخطط والقرارات التي يتخذها المساعدون والمرؤسون .

(ي) اتخاذ القرارات بشأن المسائل العامة التي تؤثر فيما يقوم به المرؤسون من أعمال حيث لا تتطلب القرارات مراجعة رئيس أعلى أو موافقته .

والوظيفة الاشرافية تفرض على شاغلها القيام بعدد من هذه الاعمال
أو ما يماثلها ، والصور المذكورة فيما تقدم لا تعدو أن تكون امثلة موضحة
فإذا كان ما يناسب وظيفتك فاذكره . وإذا كان منها ما يناسبها بعد أن
تدخل عليه بعض التعديلات فافعل ذلك ، أما إذا لم يناسب وظيفتك شيء
منها فحدد بنفسك طبيعة الاعمال الاشرافية التي تقوم بها وكيفية قيامك
بها .

١١ - (أ) أذكر أرقام نماذج وصف الوظائف الخاصة بالموظفين الذين
تشرف على أعمالهم عن طريق الاتصال المباشر .

(ب) إذا كنت تشرف على وحدة تنظيمية مقسمة الى ادارات أو اقسام
أو ما شابهها عن طريق رؤساء هذه الادارات والاقسام وما
اليها فاذكر أسماء هذه الاقسام وأرقام نماذج وصف الوظائف
الخاصة برؤسائها .

١٢ - (أ) اذكر اسم رئيسك المباشر واسم وظيفته ودرجته - والمقصود
بالرئيس المباشر الشخص الذي يشغل الوظيفة التي لها سلطة
الاشراف على وظيفتك طبقاً للتنظيم الداخلي للوحدة التي تعمل
بها وهو الذي يسند اليك الأعمال وتتلقى منه الأوامر
والتوجيهات والتعليمات وتقوم برفع نتائج أعمالك اليه ،
وهو أكثر الموظفين مسئولية بعملك عن عملك ، ولا يقصد
بالرئيس المباشر الشخص الذي لا يصلو عملك فحص
أو مراجعة عملك دون أن يكون له أية سلطة أخرى عليك .

(ب) التعليمات التي تصدر اليك من رئيسك فيما يتعلق بعملك
تنقسم من حيث النوع الى تعليمات مكتوبة وتعليمات شفوية
أما مدى تفصيلها فالمقصود به :

(١) أنك تتبع تعليمات مفصلة من رئيسك وترجع اليه كثيراً .

(٢) أو أنك تتبع تعليمات عامة من رئيسك ولكنك تنهض
بمسئولية تنفيذ التفاصيل دون الرجوع اليه الا للمشورة
والتوجيه بين حين وآخر .

(٣) أو أنك لا تتبع الا السياسة العامة ومسئوليتك
الأساسية هي عن النتائج .

(ج) إذا كانت هناك تعليمات مكتوبة تستعين بها في أدائك لعملك
غير التي تتلقاها من رئيسك المباشر مثل اللوائح واللوائح

والنظم والقواعد والإجراءات الموضوعية والأمثلة العملية
والسوابق وخطوات العمل المرسومة ... الخ فاذكرها .
كذلك بين كيفية تأثير هذه التعليمات على عملك :

(١) هل توضح لك بالتفصيل ما ينبغي عليك أن تؤديه ؟

(٢) أو أنها تحتاج الى بذل مجهود في تفسيرها قبل تطبيقها؟

١٣ - وضح نوع المراجعة التي يخضع لها عملك ، هل هي اجمالية تشمل
نتائج العمل فقط أو دقيقة مفصلة تشمل جميع خطوات العمل
بما فيها النتائج . كذلك اذكر اسم الموظف أو الموظفين الذين
يقومون بمراجعة عملك مباشرة والغرض من المراجعة : هل هي
لاكتشاف الأخطاء أو المطابقة على القوانين واللوائح والنظم أو التأكد
من الناحية الفنية أو ... الخ .

وإذا كانت وظيفتك تتضمن أعمالاً لا تخضع للمراجعة فاذكر
أمثلة لها .

١٤ - المقصود بهذا البند أن توضح ما إذا كانت توصياتك وقراراتك
وتصريحاتك ... الخ تلتزم بها الوحدة التنظيمية التي تعمل بها
أو تؤثر على سياسة العمل فيها وإجراءاته وتنظيمه أو مستوى العمل
والإنتاج أو استخدام الموظفين والمواد والآلات أو التصرف في الأموال
والرقابة عليها . كذلك اذكر القوانين أو اللوائح ... الخ التي
تحدد سلطتك في اتخاذ هذه القرارات والتوصيات ونطاق هذه
السلطة .

كذلك : وضح بالأمثلة إذا أمكن كيف تؤثر توصياتك وقراراتك في
نشاط وحدات تنظيمية أخرى غير التي تعمل بها أو على الجمهور .

١٥ - إذا كانت أعمال وظيفتك تتطلب منك - في سبيل أدائك لعملك -
الاتصال بأفراد آخرين غير رئيسك المباشر أو زملائك أو رؤوسيك .
فحدد مع من يتم هذا الاتصال ومدى تكراره : هل يتم بصفة مستمرة
أو بين وقت وآخر ، كذلك وضح الغرض الذي يتم الاتصال من أجله:
هل هو جمع المعلومات أو تبادلها أو كسب التعاون أو شرح بعض
الأمر وإيضاحها أو استمالة الآخرين أو الاشتراك في عمل جماعي
(كاللجان) ... الخ ... اذكر مثالا مختصرا لذلك .

١٦ - إذا كان من مقضيات وظيفتك أن تواجهه بعض مشاكل
العمل باتباع طرق جديدة لحلها يسبق اتباعها أو تعديل الطرق
القائمة لأداء العمل ، فأورد أمثلة تبين فيها نوع هذه المشاكل وكيف
تتصرف في حلها .

١٧ - إذا انتهيت من استيفاء البيانات السابقة على أكمل وجه فوقع باسمك هذا البند مع ذكر التاريخ .

القسم الثاني

بيانات يستوفيها الرئيس المباشر

أيها الرئيس المباشر :

ان مرتب الوظائف المختص سيسلم اليك مجموعة كافية من نموذج وصف الوظائف مرقمة بأرقام سلسلة طبقاً للترتيب التنازلي لدرجات الوظائف في كل وحدة تنظيمية وكذلك الارشادية الخاصة به وسيقوم بشرح كيفية استيفاء النموذج لك ، ولك أن تستوضحه في النقط التي تراها غامضة . ثم تقوم بدورك بتوزيعها على الموظفين الذين يعملون تحت اشرافك المباشر . ويخصص لكل موظف نموذجان أحدهما أبيض وهو الأصل والثاني أصفر وهو الصورة ، مع صحيفة واحدة للارشادات الخاصة به ، وعليه أن يجيب على بنوده ، في صورتين ، دون تدخل منك الا لتفسير ما قد يميز عن فهمه ، وأن يصيد هاتين الصورتين بعد توقيعهما اليك وذلك خلال أربعة أيام من تاريخ توزيع النموذج عليه .

ولكي يحقق هذا الحصر أكبر فائدة ممكنة ينبغي ألا يقتصر دورك على الموافقة على ما أدلى به الموظف من اجابات في النموذج ، بل المطلوب منك أن تسهم في نجاح هذه العملية ، وذلك بقراءة البيانات التي أدلى بها الموظف في النموذج والتحقق من تمثيلها للواقع ، ثم تدون ملاحظاتك بشأن ما قد يكون فيها من نقص أو غموض أو خطأ وذلك في القسم الثاني الخاص بك (بنود ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) دون أن تغير في هذه البيانات أو تدخل عليها أي تعديلات - استعمل ورقة أخرى اذا لم يتسع الفراغ .

وإذا كنت تشرف على عدد من الوظائف الماثلة فيكفي أن تجيب على هذه البنود فيما يتعلق بوظيفة واحدة منها فقط ، ثم أشر الى هذه الاجابات في النماذج الخاصة بالوظائف الأخرى بأن تقول : كما ورد في نموذج السيد ٠٠٠ رقم ٠٠٠ وإذا كان تحت اشرافك وظيفة ما ولكنها شاغرة فمهمتك أن تستوفي عنها نموذجاً من صورتين تذكر فيه أمام بند (٢) من القسم الأول كلمة (شاغرة) أما اذا كان الموظف شاغل الوظيفة غير موجود

لاى سبب من الاسباب ليستوفى النموذج الخاص به فمهتكم أن تحفظ
هذا النموذج لديك لحين حضور الموظف فيقوم باستيفائه وعليك أن تخطر
مرتب الوظائف المختص بذلك .

١٨ - اقرأ البيانات التى أدلى بها الموظف ثم علق على مدى صحتها ودقتها
وتمثيلها للواقع . هل تعتبرها وصفا دقيقا للوظيفة أم هل ترى أن
الموظف قد أغفل فيها إعطاء صورة كاملة لواجباتها ومسئولياتها ؟
هل بالغ فى هذه الواجبات أو المسئوليات وهل اهتم بجوانب لاينبغى
الاهتمام بها . الخ ؟

١٩ - اذكر بعد دراستك بصفة خاصة اجابيات الموظف فى بند رقم (٧)
رايك فى الجوانب المميزة لهذه الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها
الأساسية والأعمال التى تنتظر من الموظف ان يقوم بها والاشراف
أو التوجيه الذى يتلقاه ونوع الفحص أو المراجعة التى تخضع لها
أعماله .

٢٠ - بعد دراسة واجبات ومسئوليات هذه الوظيفة دراسة كاملة أدل
برأيك فى نوع المؤهلات التى ترى ضرورة توافرها ليعمل يشغل
وظيفة مماثلة خالية ، بصرف النظر عن مؤهلات شاغلها الحال ، وقد
قسمت المؤهلات فى هذا البند الى مؤهلات دراسية سواء آكانت
عامة أم خاصة أم فنية ، أم تدريبيا على نوع معين من العمل أم
خبرة سابقة بنوع من العمل مقدرة بمدد معين من السنوات ،
كذلك قد تتطلب بعض الوظائف ترخيصا أو شهادة أو تصريحها
بمزاولة واجباتها كالتبيب والمهندس والمحامي والمدرس ، أو قدرة
على الكتابة على الآلة الكاتبة أو الاختزال حتى لو كان ذلك بصفة
عرضية . . . وقد تكون هناك شروط معينة خاصة بالسن أو الجنس
أو البدن كأن تتطلب وظيفة ما سنا معينة أو تفضيلا للمرأة على
الرجل أو وصفا للفرد بخفة الحركة وقوة الاحتمال لفرض المشى
أو الرفع أو تحمل أجواء معينة أو ظروف خاصة . . . أو غير ذلك من
الموامل الأخرى .

٢١ - اذا انتهيت من الاجابة على جميع البنود الخاصة بك فعليك أن
توقع فى صورتى النموذج عن كل موظف وتؤرخهما وترفعهما الى
رؤاستك . أما المدة المحددة لانتهاء هذه المهمة فهى ثلاثة أيام من
تاريخ تسلمك للنماذج المستوفاة من الموظفين .

القسم الثالث

بيانات يستوفيه رئيس المصلحة

أيها الرئيس :

ينبغي أن تقوم أنت أو من ينوب عنك بمراجعة ما ورد بهذا النموذج من بيانات أو إجابات أدلى بها الموظف أو رئيسه المباشر فإذا كانت لك ملاحظات بشأنها فدون تعليقاتك في القسم الثالث من النموذج ، وعلق بنوع خاص على رأى الرئيس المباشر فيما ذكره في بندى ١٩ و ٢٠ عن أهم الواجبات في هذه الوظيفة وترتيبها فيما بينها من حيث الأهمية ، كذلك ما تتطلبه الوظيفة من المؤهلات بأنواعها المختلفة ، فإذا انتهيت من ذلك فوقع في المكان الخاص بك مع ذكر التاريخ . أما المدة المحددة لانتهاء هذه المهمة فهي ثلاثة أيام من تاريخ ورود النماذج من الرئيس المباشر .

إعادة النماذج المنتهية

ينبغي أن تعاد الصور البيضاء من نموذج وصف الوظائف - وهي أصول هذه النماذج - حاملة توقيعات كل من الموظف والرئيس المباشر ورئيس المصلحة ، الى مرتب الوظائف خلال عشرة أيام من توزيعها لأول مرة ، أما الصور الصفراء فيحتفظ بها في ملفات المصلحة للرجوع اليها في كل ما يتعلق بواجبات الوظيفة ومسئولياتها وأمور الترتيب المختلفة .

ويتبع في إعادة هذه النماذج الطريقة التالية :

١ - تجمع النماذج المنتهية في مجموعات منفصلة بحسب الوحدات التنظيمية للوزارة أو المصلحة ، وتعد قوائم تسليم وفقا للقواعد الآتية :

(أ) يعد عدد من القوائم يساوى عدد مجموعات النماذج .

(ب) تدون النماذج بالتفصيل في هذه القوائم على النحو الآتى بعد ، وينبغي في جميع الحالات أن تتشى القائمة مع الترتيب المسلسل الذى وضع للنماذج عند توزيعها .

٢ - تبين كل قائمة خاصة بكل ادارة أو قسم أو مركز إقليمي أو غير ذلك من فروع التقسيم التنظيمي البيانات التالية :

(أ) تعريف بالوحدة التنظيمية يذكر فيه اسم الوزارة ، والمصلحة ، والقسم ، ومقر العمل .

(ب) الرقم المسلسل للنماذج (رقم ٢ ترتيب) .

(ج) اسم الموظف - فإذا كانت الوظيفة شاغرة فيذكر ذلك .

(د) الوظيفة .

(هـ) سواء درجة الموظف أو درجة الوظيفة الشاغرة .

(و) المرتب الأساسى .

(ز) خانة للملاحظات تترك للهيئة القائمة على الترتيب .

(ح) المجموع ويمثل جملة البنود الواردة فى خانة الرقم المسلسل للنماذج .

(قانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤)

بوضع احكام وقتية للعاملين المدنيين بالدولة (١)

باسم الأمة

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الأمة القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

مادة ١ - استثناء من احكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة يعمل في شئون العاملين المدنيين بالدولة الخاضعين لاحكام القانون المذكور اعتبارا من أول يولية سنة ١٩٦٤ بالاحكام الآتية :

أولا - لا يجوز أن يترتب على ضم اعانة الغلاء والاعانة الاجتماعية أن يقل ، صافي ما يقبضه العامل عن صافي ما يقبضه عن شهر يونية سنة ١٩٦٤ ، والا تحملت الخزينة العامة الفرق حتى يزول استحقاق العامل لعلاوة دورية أو يحصلوه على ترقية .

ثانيا - تعادل الدرجات المالية للعاملين المدنيين بالدولة في تاريخ نفاذ هذا القانون ، وينقل كل منهم الى الدرجة المعادلة لدرجته المالية وذلك كله وفقا للمواعيد والشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية .

ثالثا - يتم التعيين والترقية خلال فترة العمل بأحكام هذا القانون
وفقا للقواعد الواردة في القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه مع
مراعاة ما يأتي :

١ - يراعى عند التعيين والترقية استبعاد ما ورد في القانون
المذكور من قواعد خاصة بالتوصيف والتقييم وترتيب الوظائف أو مبنية
عليها .

٢ - يراعى عند التعيين والترقية المؤهلات الواردة في القانون رقم
٢١٠ لسنة ١٩٥١ بنظام موظفي الدولة والقوانين المعدلة له ، كذلك الأحكام
المنصوص عليها في كادر العمال .

٣ - يراعى عند الترقية ، المدد التي تحدد في قرار رئيس الجمهورية
المنصوص عليه في الفقرة « ثانيا » من المادة الأولى من هذا القانون .

رابعا - يعطل خلال العمل بأحكام هذا القانون حكم الفقرة الثانية
من المادة ٩٤ وحكم المادة ٩٦ من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه .

خامسا - لرئيس الجمهورية بقرار منه تحديد تاريخ انتهاء العمل
بهذا القانون وذلك بصفة اعتماد جداول الوظائف والرتببات وفقا لحكم المادة
٩١ من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه .

سادسا - يكون للجنة العليا المنصوص عليها في المادة ٩٧ من
القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه ، تفسير أحكام هذا القانون
تفسيرا تشريعا ملزما وينشر في الجريدة الرسمية .

مادة ٢ - ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من
أول يولية سنة ١٩٦٤ .

يختم هذا القانون بخاتم الدولة وينفذ كقانون من قوانينها ، صدر
برئاسة الجمهورية في ١٠ ذي القعدة سنة ١٣٨٣ (٢٤ مارس سنة ١٩٦٤)

المذكورة الايضاحية

مشروع القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤

صدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ باصدار قانون نظام العاملين
المدنيين بالدولة وقد نصت المادة ١ من قانون الاصدار على العمل بالأحكام
المرفقة له في المسائل المتعلقة بنظام العاملين المدنيين ، سواء منهم من كان
ينطبق عليه قانون موظفي الدولة أو كادر العمال ، وقد حلت تلك الأحكام

محل الأحكام التي كنت تنظم مسائل الموظفين والعمال قبل سريان القانون المذكور ، ولذلك لم تكن هناك مندوحة من الغناء القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥٦ ، والقانون رقم ١١١ لسنة ١٩٦٠ والقرارين الصادرين من مجلس الوزراء في ٢٣ نوفمبر سنة ١٩٤٤ و ٢٨ ديسمبر سنة ١٩٤٤ بكادر العمال والقرارات المعدلة والمكملة لهما .

ومما لا شك فيه أن القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ قد اشتمل على كثير من الزايا ، فهو لم يعد يفرق بين الموظف والعامل ، بل أمجهم جميعا في سلك واحد ، ووصفهم بوصف واحد ، وهو أنهم عمال مدنيون وكان من نتيجة ذلك أن أصبحت الدرجات التي تربط عليها الوظائف ذات طبيعة واحدة خلافا لما كان يجري عليه العمل قبل ذلك ، ولم يكن المشروع بتلك المزية ، بل أتبعها بزيادة أخرى تنضج في تحسين الدرجات المالية للوظائف فرفع أول مربوط تلك الدرجات كما رفع آخر مربوط ، فأتسع المدى بين الحدين ، وفي ذلك فائدة مؤكدة لمن لا تسمحفه الترقية الى الوظيفة الأعلى ، والدرجة الأعلى في الوقت الملائم .

ويضاف الى ما سبق بيانه من حسنات ، أن القانون الجديد قد جعل سنوية بدلا من منحها كل سنتين .

ويمتضى أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ تبين أنه يشتمل على فوائد أخرى كثيرة لامراء الا أن هذا القانون قد سلك في نظام الوظائف مسلكا جديدا ، وذلك بأن أوجب التلازم بين الوظيفة والدرجة فتتقضى المادة ٥ منه على أن يكون ترتيب الوظائف على اختلاف درجاتها طبقا لتقييمها حسب أهمية كل منها من حيث المسؤوليات والسلطات والاختصاصات والواجبات الرئيسية ثم تمضى المادة فتستلزم وصف الوظيفة وتقييمها بحسب القواعد المشار إليها فيها .

وعملية ترتيب الوظائف بما تشتمل عليه من توصيف وتقييم ، يجب أن تتم حتى يمكن نقل الموظفين والعمال بدرجاتهم الحالية الى الدرجات الجديدة بعد اجراء المعادلة ، وقد نصت المادة ٣ من قانون الاستدثار على وجوب الفراغ من تلك العمليات قبل أول يوليو سنة ١٩٦٤ الا أنه قد تبين في العمل أن الفترة بين تاريخ صدور القانون في ١٢ فبراير سنة ١٩٦٤ ، وبين تاريخ أول يوليو سنة ١٩٦٤ وهو ميعاد سريانه غير كافية لاتمام تلك العمليات .

فقد اتضح عنه مواجهتها أن الأمر يحتاج الى جهد كبير لتوصيف وظائف الدولة المختلفة . ثم تقييمها بالدرجات الواردة في الجدول المرافق لذلك القانون . ثم معادلتها بالوظائف والدرجات الحالية .

وبإزاء هذه الصعوبة لم يكن مفر من الالتجاء الى أحد سبيلين : الأول. وهو تأجيل تنفيذ القانون فترة يظن بعدها أن تكون تلك العمليات قد تمت. — الا أن هذا السبيل يترتب على سلوكه حرمان العمال المدنيين من كثير من المادة التي انطوى عليها القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، والسبيل الثاني هو استضافة تشريع مؤقت تتحقق بمقتضاه الفوائد والمزايا التي سبقت الاشارة عنها نتيجة لتطبيق القانون المذكور ، وذلك بالتجاوز مؤقتا عن توصيف الوظائف وتقييمها على الوجه المبين بذلك القانون والاكتفاء باجراء معادلة التي يتم على ضوءها نقل الموظفين والعمال الى درجات القانون الجديد ، وقد رثي الأخذ بهذا الاتجاه ، ولذلك أعد مشروع القانون المرافق ، ونصت المادة الأولى منه على أن ما ورد فيه من أحكام انما هو استثناء من أحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ .

كما نصت المادة الثانية على أنه لايجوز أن يترتب على ضم اعانة الفلاحة والاعانة الاجتماعية أن يقل بسبب استقطاع احتياطي المعاش صافي ما يقبضه العامل عن صافي ما قبضه عن شهر يونية سنة ١٩٦٤ والا تحملت الخزينة العامة الفرق حتى يزول باستحقاق العامل لملاوة دورية أو يحصلوه على ترقية .

ونصت المادة الثالثة منه على أن يكون تصادل الدرجات الحالية بالدرجات الجديدة وكيفية نقل الموظفين الى الدرجات الجديدة اعتبارا من أول يوليو سنة ١٩٦٤ : وفقا للقواعد والشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية .

وغنى عن البيان أن قرار رئيس الجمهورية سيشتمل على معايير في المعادلة وقواعد النقل لها صفة التوقيت حتى يتم التوصيف والتقييم ثم الترتيب على الوجه المبين في المادة ٥ من القانون المذكور ، بعد ذلك جاءت المادة ٤ من المشروع وقد عالجت التمييز والترقية الى الوظائف في فترة العمل بأحكام ذلك القانون فنصت في الفقرة « أولا » على أنه عند التعيين والترقية يراعى استبعاد ما ورد في القانون المذكور من قواعد خاصة بالتوصيف والتقييم وترتيب الوظائف أو كانت مبينة عليها — ثم استرسلت هذه المادة في الفقرتين الثانية والثالثة فأحالت فيما يتعلق بالمؤهلات الى أحكام القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الى من كانوا يخضعون لأحكام ذلك القانون والى أحكام الاختبار المنصوص عليها في كادر العمال بالنسبة الى من كانوا يخضعون الى أحكام ذلك الكادر ، ثم خولت هذه المادة رئيس الجمهورية في وضع قواعد المعد الخاصة بالترقية ، ولم

تكن هناك مندوحة من استحداث حكم المادة ٤ من المشروع ، لأن قواعد التعيين والترقية الواردة في القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ غير قابلة للتنفيذ الا بعد تمام التوصيف والتقييم وذلك على ما هو مستفاد من حكم المادة ٧ من القانون المذكور .

وقد خولت المادة ٩ من المشروع رئيس الجمهورية سلطة اصدار قرار بتحديد تاريخ انتهاء العمل بهذا القانون ، وبذلك تتحدد الفترة المؤقتة التي سرت فيها أحكامه .

ولبيان ذلك يتعين القول انه عند انتهاء العمل بذلك القانون تكون عملية التوصيف والتقييم والمعادلة قد تمت وهي الحلقة التي كانت مفقودة في أول يوليو سنة ١٩٦٤ ، فبوجود هذه الحلقة أصبح من الممكن تنفيذ القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بعد أن كان تنفيذه بمراعاة جميع أحكامه متعذرا .

ولما كان الهدف الذي ابتغاه ذلك القانون هو قياس جميع وظائف الدولة بمقياس التوصيف والتقييم ، وأصبح هذا المقياس متوافرا عند إلغاء القانون المؤقت فيتعين والحالة هذه اصدار المقياس المؤقت الذي ورد في قرار رئيس الجمهورية ، وإعادة التسوية على أساس المقياس النهائي الذي أسفرت عنه عملية التوصيف والتقييم .

قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة
رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤

بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف (★)

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور الصادر في ٢٥ مارس سنة ١٩٦٤ ، وعلى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ في شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة .
وعلى القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن انشاء الجهاز المركزي للتنظيم والادارة .

وعلى القرار الجمهوري رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ في شأن تنظيم وتحديد اختصاصات الادارات المركزية للجهاز المركزي للتنظيم والادارة .

فرد :

مادة ١ في تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقا لاحكام القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ تستخدم المصطلحات الآتية :

الوظيفة :

تعني العمل المسند الى عامل ليؤديه ويتكون من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسئوليات والسلطات .

الفئة :

تعني جميع الوظائف التي تتشابه في :

(أ) نوع العمل .

(ب) مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات .

(ج) مطالب التأهيل لأداء العمل :

- بحيث تتطلب معاملة واحدة في شئون الخدمة وفي تحديد الأجر .
- وتوضع للفئات مواصفات موحدة .

الدرجة :

تعنى شريحة معينة من الأجر تتضمن جميع الفئات التى تتشابه فى مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل ولكنها تختلف فى نوع العمل .

المجموعة النوعية :

تشمل الفئات التى تتشابه فى نوع العمل ولكنها تختلف فى مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات .

وتمثل المجموعة النوعية السلم الطبى للترقيات من وظيفة فى فئة الى وظيفة فى فئة أعلى منها .

مجموعة الوظائف :

وهى الاطار الراسى العريض الذى ينتظم المجموعات النوعية فى ميادين متشابهة أو متجانسة أو مترابطة من الأعمال .

مادة ٢ : يكون الأساس فى وضع الوظيفة فى فئتها المناسبة نوع العمل ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل فى هذه الوظيفة .

ويكون الأساس فى وضع الفئة فى درجتها المناسبة مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسئوليات ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف فى هذه الفئة .

مادة ٣ :

(١) يمد الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بالتعاون مع الجهاز الحكومية المعايير التى تستخدم لوضع الوظائف فى مجموعتها وفئاتها ودرجاتها المناسبة .

وتتضمن هذه المعايير تحديد ما يلى :

- ١ - مجموعات الوظائف .
- ٢ - المجموعات النوعية .
- ٣ - الأسماء الموحدة لفئات الوظائف .

٤ - مواصفات فئات الوظائف .

٥ - التعاريف الموحدة للدرجات التي توضع فيها فئات الوظائف .

(ب) يضع الجهاز المركزي النظام الخاص بتسجيل هذه المعايير ونشرها وحفظها في سجلات .

(ج) يقوم الجهاز المركزي من وقت لآخر بمعاونة الجهات الحكومية في مراجعة هذه المعايير وتعديل أو إلغاء بعضها أو إعداد معايير جديدة .

(د) تستخدم الأسماء الموحدة للفئات في شئون الخدمة وفي الميزانية ويجوز استخدام أسماء أخرى بالنسبة لبعض الوظائف وذلك لأغراض الإدارة الداخلية أو للتعامل مع الجمهور أو غير ذلك من الأغراض .

مادة ٤ - تقوم كل جهة بوضع وظائفها في فئاتها ودرجاتها المناسبة وفق المعايير التي يعدها الجهاز المركزي .

مادة ٥ - لا يجوز وضع أية وظيفة منشأة حديثاً في الفئة والدرجة المناسبة أو تغيير وضع أية وظيفة قائمة من فئة أو درجة إلى فئة أو درجة أخرى إلا بعد أخذ رأي الجهاز المركزي .

مادة ٦ - يقوم الجهاز المركزي بمراجعة ترتيب عدد من الوظائف في كل جهة من وقت لآخر ليتأكد من أن هذه الجهة قد قامت بوضع هذه الوظائف في الفئات والدرجات المناسبة وفق المعايير المقررة .

وإذا تبين للجهاز المركزي أن وظيفة ما لم توضع في فئتها ودرجاتها المناسبة وفق المعايير المقررة فله - بعد أخذ رأي الجهة المعنية - أن يصحح وضع هذه الوظيفة .

مادة ٧ - لرئيس الجهاز المركزي سلطة إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ هذا القرار .

مادة ٨ - ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ،

صدر بمراسلة الجمهورية في ٢١ صفر سنة ١٣٨٤ (أول يولية سنة ١٩٦٤) .

قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة

رقم ٢٢٦٤ لسنة ١٩٦٤

بشان قواعد وشروط واوضاع نقل العاملين الى الدرجات المعادلة لدرجاتهم العالية (٢)

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور الصادر في ٢٥ من مارس سنة ١٩٦٤ ،
وعلى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين
بالعولة .

على القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ ،

وعلى ما ارتأه مجلس العولة .

فقره :

مادة ١ - يحصل بأحكام المواد التالية اعتبارا من أول يولية
سنة ١٩٦٤ ولفترة العمل بالقانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ المشار اليه .

مادة ٣ - ينقل العاملون المدنيون الموجودون في الخدمة الى الدرجات
الملحق بالقانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ وبكادر عمال اليومية بالدرجات
الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ على الوجه المبين
بالجدول الاول المرافق .

مادة ٣ - ينقل العاملون المدنيون الموجودون في الخدمة الى الدرجات
الجديدة وفقا للأوضاع التالية :

(أ) ينقل العاملون - عدا من تتوافر فيهم شروط الفقرة « ب » - كل الى الدرجة المعادلة لدرجته الحالية وفقا للجدول الأول المشار اليه وبأقدميته فيها .

(ب) ينقل العاملون الشاغلون للدرجات الواردة بالجدول الثاني المرافق الذين أمضوا فيها أو يمضون حتى ٣١ أكتوبر سنة ١٩٦٤ مددا لا تقل عن المدة المحددة قرين كل درجة الى الدرجات المبينة بهذا الجدول وتحدد أقدمياتهم فيها من أول يولييه سنة ١٩٦٤ .

(ج) يستمر العاملون الخاضعون لأحكام كادر العمال شاغلين لوظائفهم الحالية بدرجاتهم المنقولين اليها .

(د) يسرى في شأن العاملين من الفئات الآتية حكم الفقرة « أ » ، فقط من هذه المادة لو توافرت في شأنهم شروط الفقرة « ب » .

١ - العاملون المينون بصفة مؤقتة على درجات .

٢ - العاملون غير الحاصلين على شهادات دراسية الذين يشغلون حاليا الدرجة الرابعة فاعلى .

٣ - العاملون الحاصلون على الشهادة الابتدائية أو ما يعادلها الذين يشغلون حاليا الدرجة الثالثة فاعلى .

٤ - العاملون الذين قسم عنهم تقرير سنوى عن سنة ١٩٦٣ بدرجة ضعيف ما لم يكن قد حل دورهم في الترقية خلال الفترة التالية لوضع التقرير وحرموا منها .

٥ - العاملون الموقوفون عن العمل .

٦ - العاملون المحالون الى المحاكمة التأديبية أو الجنائية الا اذا حكم ببرائتهم .

٧ - العاملون المحالون الى الهيئة المشكل منها المحكمة التأديبية بسبب حصولهم على تقريرين بدرجة ضعيف .

٨ - العاملون الذين وقمت عليهم عقوبات تأديبية من شأنها أن تمنع ترقياتهم لفترات معينة على الوجه المبين بالمادة ١٠٣ من القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ اذا لم تكن هذه الفترات قد انتهت في ٣٠ يونية سنة ١٩٦٤ .

٩ - العاملون المحالون إلى الاستبعاد لأسباب تتعلق بالمصالح العامة المحتفظ لهم بدرجاتهم بصفة شخصية .

مادة ٤ - يمنح العامل مرتبا يعادل مجموع ما استحقه في ٣٠ يونية سنة ١٩٦٤ من مرتب واعانة غلاء معيشة واعانة اجتماعية مضافا اليه علاوة من علاوات الدرجة المنقول اليها بحله أدنى قدره ١٢ جنيها سنويا ولو جاوز المرتب نهاية مربوط الدرجة أو يمنح بداية مربوط هذه الدرجة أيهما أكبر .

وفي تطبيق حكم الفقرة السابقة على العامل المنقول من كادر العمال اليومية يكون حساب مجموع ما استحقه في ٣٠ يونية سنة ١٩٦٤ على أساس أجره اليومي في هذا التاريخ مضموما اليه اعانة الغلاء مضروبا في ستة وعشرين .

وتعتبر العلاوة المشار اليها علاوة اضافية لا تغير من ميعاد العلاوة الدورية المقبلة .

وتمنح العلاوة الاضافية ولو قام بالعامل سبب من أسباب الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها .

مادة ٥ - يكون ترتيب الأقسام فيما بين العاملين المنقولين الى درجة واحدة على أساس الأوضاع القائمة قبل النقل .

مادة ٦ - يستمر العاملون المعينون بربط ثابت أو مكافآت بوضعهم الحال الى أن يتم تسوية حالاتهم أو يعينون على درجات .

مادة ٧ - يحصل رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المدرجات المعادلة للدرجات التي لم ترد بالجدول الأول المرافق وكيفية نقل العاملين الشاغلين لها .

مادة ٨ - يكون تعيين العاملين لأول مرة في الدرجات المعادلة للدرجات المنصوص عليها في الفقرتين الأولى والثانية من المادة ١٩ من القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ أو كادر عمال اليومية حسب الأحوال .

كما يجوز التعيين في هذه الدرجات وفقاً لأحكام المادتين ٢٣ و ٢٤ من القانون المشار اليه بشأن مراعاة مدد العمل السابقة في تحديده درجة التعيين والمرتب والأقسمة .

مادة ٩ - تجري ترقيات العاملين بمزاكاة التقسيمات النوعية والتخصصات الواردة بالميزانية وبشرط قضاء المدد اللازمة للترقية المبينة بالجدول الأول المرافق .

مادة ١٠ - تجرى فى شأن ترتيب الأقساميات ونظام الترقية بين العاملين الفنيين بمصلحة الرى والميكانيكا والكهرباء الأوضاع القائمة وفقا لأحكام القانون رقم ١٣٤ لسنة ١٩٥٣ المعدل بالقانون رقم ١٥٢ لسنة ١٩٥٨ والقانون رقم ٤٩٣ لسنة ١٩٥٥ .

كما تجرى ترقية وتلب الأطباء الذين يمنعون من مزاولة المهنة بالخارج طبقا للأحكام المعمول بها بمقتضى قرار مجلس الوزراء الصادر فى ١١ أغسطس سنة ١٩٥٣ المعدل بقرار رئيس الجمهورية رقم ٨١ لسنة ١٩٦١ .

وتجرى ترقية العاملين بمصلحة الأموال المقررة وفقا للقواعد القائمة المنصوص عليها فى المرسوم الصادر بتاريخ ٢٢ يولية سنة ١٩٥٤ .

مادة ١١ - ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ،

صدر برئاسة الجمهورية فى ربيع الأول سنة ١٣٨٤ (١٣ يولية سنة ١٩٦٤)

كتاب دورى رقم ١٦٧ بتاريخ ١٩٦٥/٣/٧

بشأن ادماج وحدات ترتيب الوظائف التى انشئت فعلا فى وحدات التنظيم أو تدعيم هذه الوحدات بما يسمح بقيامها بعمليات الترتيب تحقيقا لأهداف الإصلاح الإدارى

السيد

تحية طيبة وبعد ..

فى ١٧ - ٢ - ١٩٦٥ أرسل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة الكتاب رقم ٩١ بشأن طلب موافاته باسم رئيس وحدة التنظيم ومؤهلاته وخبراته حتى يمكن الاتصال به وتبادل الرأى معه ، وقد أوفقت بهذا الكتاب مذكرة عن المرحلة الأولى لعمل وحدات التنظيم المنشأة بقرار رئيس الوزراء رقم ٩٥ الصادر فى ١٢ - ١ - ١٩٦٥ .

ولما كان ترتيب الوظائف على أساس واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها واختصاصاتها يركز على بناء تنظيمى سليم ، ومن ثم كان ترتيب الوظائف وثيق الصلة بالتنظيم .

لذلك يرجى ادماج وحدات ترتيب الوظائف التى تكون قد صدرت قرارات بإنشائها فى وحدات التنظيم التى تقرر انشاؤها بموجب قرار رئيس الوزراء المشار اليه وذلك حتى تتكامل عمليات التنظيم وعمليات ترتيب الوظائف فى تحقيق الأهداف المرجوة للإصلاح الإدارى .

أما إذا لم تكن قد أنشئت بعد وحدات مستقلة لترتيب الوظائف فالمرجو التنبيه الى تدعيم وحدات التنظيم الحالية بالعاملين من ذوى الخبرات فى نشاط الوزارة أو المحافظة أو المؤسسة الصالحين للقيام بعمليات ترتيب الوظائف حتى يتسنى لهذه الوحدات القيام بهذه العمليات بالاضافة الى اختصاصاتها المشار اليها بقرار رئيس الوزراء سالف الذكر على خير وجه .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

حلمى محمد السعيد

تقرير لجنة القوى العاملة

عن مشروع قرار رئيس جمهورية مصر العربية

بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١

أحال المجلس هذا القرار بقانون الى لجنة القوى العاملة بجلسته
المعقودة في ٣٠/١١/١٩٧١ لبحثه وتقديم تقرير عنه .

وقد عقدت اللجنة لهذا الغرض اجتماعا بتاريخ ٢٠/١٢/١٩٧١
حضره السادة عبد العزيز حماده ، المستشار القانوني للسيد الدكتور
وزير الخزانة والسيد على زين الدين الببلاوى ، رئيس الادارة المركزية
للمعاملين بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، وفوزى محرم ، سكرتير فنى
السيد وزير الخزانة ، مندوبين عن الحكومة .

وبعد أن استعرضت اللجنة القرار بقانون ، واستمعت الى آراء
السادة مندوبى الحكومة ، والى مناقشات السادة الأعضاء ، تورد تقريرها
عنه فيما يلى :

— لم يكن يوجد فى مصر الى سنة ١٩٥١ تشريع موحد ينظم شئون
الوظائف والموظفين ، وإنما كانت هناك مجموعة كبيرة من الأوامر العالية
والدكريات واللوائح والقرارات تنظم شئون الموظفين فى النواحي
المختلفة .

والى هذا التاريخ لم تكن هناك ضمانات كافية تكفل حقوق الموظفين
وتحبيهم من تسلل الأهواء السياسية فى شئونهم ، ولهذا ارتفعت صيحات
الإصلاح من كل جانب منادية بوجوب وضع تشريع موحد ينظم شئون
الموظفين ، ويحدد حقوقهم وواجباتهم ، وينشئ الضمانات التى تكفل هذه
الحقوق وتحول دون تسلل النفوذ الحزبى فى شئونهم . وقد بدأ الإصلاح
المنشود بصدر القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بشأن نظام موظفى الدولة .
وكان صدور هذا القانون فى ٢٨ أكتوبر سنة ١٩٥١ وقبل هذا التاريخ
بأيام ، وعلى وجه التحديد فى ٢٢ أكتوبر سنة ١٩٥١ صدر القانون رقم

١٩٠ لسنة ١٩٥١ بإنشاء الهيئة المختصة بالإشراف على شئون الموظفين التي عرفت باسم « ديوان الموظفين » وقد أدخلت على هذين التشريعين ، وعلى الأخص قانون الموظفين ، تعديلات كثيرة عقب صدورهما . ثم ألغى القانون وحل محلها قانونان هما قانون ينظم شئون العاملين في جمهورية مصر العربية وهو القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، قانون آخر ينظم الهيئة التي تشرف على شئون الموظفين وألغى حلت محل ديوان الموظفين وهي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

وسنوجز فيما يلي الفكر الأساسية التي تقوم عليها سياسة الوظائف في مصر قبل صدور قانون العاملين المدنيين في الدولة :

برغم تعدد الأوامر العالية والذكريات واللوائح التي صدرت بشأن تنظيم شئون الموظفين منذ سنة ١٨٨٣ الى تاريخ صدور قانون العاملين المدنيين رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ ، وبرغم ضعف الضمانات التي كانت مقررة للموظفين قبل قانون سنة ١٩٥١ ، فإن الفكرة الأساسية التي قامت عليها سياسة الوظائف العامة في مصر كانت في جوهرها فكرة أساسية واحدة لم تتغير طوال هذه الفترة .

فالوظيفة العامة في مصر مهنة تتميز بالدوام والاستقرار . والموظفون يكونون طبقة اجتماعية متميزة لها نظامها القانوني الخاص والواقع أن سياسة الوظائف العامة في مصر كانت الى تاريخ صدور قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ قائمة في الظاهر على أساس الموظف والوظيفة معا . غير أن العنصر الأساسي هو الموظف ، أما الوظيفة فعنصر ثانوي . والحقيقة أن الوظيفة كانت مجرد أداة أو معيار يرجع اليه في تحديد الاعتمادات المالية اللازمة للموظفين في الميزانية حيث انه حتى سنة ١٩٥٧ (تاريخ خطة ترتيب الوظائف التي أعدها ديوان الموظفين سنة ١٩٥٧) لم يتجه التفكير في مصر الى اتخاذ عمل الوظيفة أساسا للتنظيم ، بل ولو يحدد عمل كل وظيفة على وجه الدقة والتفصيل تمهيدا لإقامة نظام الوظائف على أساس الوظيفة .

وإذا كانت بعض النظم قبل سنة ١٩٥٧ قد أشارت الى أنواع الوظائف المختلفة التي يتناولها النظام ، فقسمتها الى فئات « عالية ومتوسطة مثلا » ، وقسمت الفئات الى أنواع « فني وإداري وكتابي » الا أن الواقع أنه لم يجر في مصر قبل سنة ١٩٥٧ أى بحث جدى في شأن تحديد عمل الوظائف ونوع وطبيعة هذا العمل .

فمن سنة ١٨٨٣ الى ما بعد صدور كادر سنة ١٩٣٩ كانت الوظيفة

مهنة تتميز بالثبوت والاستقرار ، ومرتبات الموظفين ودرجاتهم كانت تحدد على أساس مؤهلاتهم الشخصية لا على أساس العمل الوظيفي ذاته .

ولم يتغير وضع الوظائف والموظفين في كادر سنة ١٩٣٩ ، بقيت الوظيفة مهنة ، وبقيت المؤهلات هي الأساس الذي يعتمد عليه في تحديد مرتب الموظف ودرجته .

سياسة تسعير المؤهلات الدراسية « قواعد الانصاف والتنسيق والمعادلات الدراسية » :

قبل صدور قانون الموظفين رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ بسنوات قليلة ، بدأت السياسة العامة في شئون الوظائف العامة في مصر تتجه نحو خدمة مصالح الموظفين الشخصية ، دون اقامة وزن لمصلحة العمل . فكانت تقوم على أساس « تسعير المؤهلات الدراسية » ، وكان ذلك تحت ضغط مطالب الموظفين ، وعمل النظام الحزبي على تحقيق هذه المطالب كسباً لتأييد الموظفين كما يرجع ذلك أيضاً الى عدم تفهم حكومات ذلك العهد حقيقة مشكلة الموظفين وبذلك يتضح أن سياسة الوظائف العامة اتجهت وجهة محفوفة بالمخاطر ضارة بمصلحة العمل الى اكبر حد ممكن .

ولم تقف حركة تسعير الشهادات عند حد قرارات الانصاف التي صدرت في سنة ١٩٤٤ ولكنها استمرت بعد ذلك فقد أصدر مجلس الوزراء في يوليو وديسمبر سنة ١٩٥١ قرارات جديدة بتسعير الشهادات ولم يمن المجلس بتدبير المال اللازم لتنفيذ قراراته وأثار هذا الوضع اشكالات جديدة ومنازعات أمام القضاء الإداري ظلت قائمة الى ما بعد صدور قانون الموظفين . ولما تولت حكومة الثورة مقاليد الحكم واجهتها هذه الاشكالات التي كانت لا تزال قائمة بدون حل فرأت تصفيتهم نهائياً باصدار قانون المعادلات الدراسية رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ .

وفي هذا القانون حددت بصفة نهائية الدرجة والمرتب لكل مؤهل دراسي بالنسبة للموظفين الذين عينوا في الحكومة قبل أول يوليو سنة ١٩٥١ وظلوا يعملون في الخدمة الى تاريخ العمل بهذا القانون (٣٧١ لسنة ١٩٥٣) دون غيرهم .

وواضح أن سياسة تسعير الشهادات الدراسية في هذه المرحلة انما كانت تستهدف مصلحة الموظف ومراعاة ظروفه وحالته الشخصية دون أن تقيم وزناً للعمل الذي يقوم به .

وبصدور قانون موظفي الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ قضى نهائياً على سياسة تسعير الشهادات الدراسية كما ذهب المذكرة الإيضاحية

للقانون رقم ٣٧١ لسنة ١٩٥٣ الى نفس المعنى وكذلك من أهم ما أدخل على نظام التوظيف اشتراط التعيين فى الحكومة بامتحان لتعرف مدى صلاحية المرشح لوظيفته وتحديد أجر الموظف (أو بمعنى آخر درجة الوظيفة) على قدر العمل الذى يعهد به اليه بعد تعرف مدى صلاحيته وعلى قدر مسئوليات هذا العمل لا على أساس ما يحصل الموظف من شهادات علمية ، فقفى على ما كان سائلا فى الماضى من تسعير الشهادات تسعيرا الزاميا بحيث كان يمنح الموظف أجرا لشهادته ومؤله بصرف النظر عما يقدمه للحكومة من عمل وجهد .

ولكن الوضع ظل كما كان وظل نظام الوظائف قائما على أساس الموظف ومؤهلته لا على أساس عمل الوظيفة .

وهنا ما قرره ديوان الموظفين حيث ان الأجر على قدر العمل مازال غير مطبق ، كما ان أعمال الوظائف لم تحدد على وجه الدقة والواقع أن الأساس الذى قام عليه القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ هو الموظف ومؤهلته وظروفه وان ذكر الوظيفة وفتاتها وانواعها قصد منه أن يكون بمثابة معيار أو وحدة مالية يرجع اليها فى تقدير الاعتماد المالى اللازم للموظفين وتحديد درجاتهم ومرتباتهم على قدر ما يحتاج اليه العمل فى كل وزارة أو مصلحة من أنواع الموظفين ذوى المؤهلات المختلفة .

اما طبيعة الوظيفة العامة فى القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ قانون العاملين المدنيين بالدولة الصادر فى ١٢ فبراير سنة ١٩٦٤ والمعمول به من أول يوليو سنة ١٩٦٤ فان قانون إصداره نص صراحة على توصيف وتقييم وترتيب الوظائف فى المادة الثالثة منه ، كما نص القانون نفسه فى المادة الخامسة على ذلك أيضا ، بل علق المشرع تنفيذ قانون العاملين المدنيين بالدولة فى يوليو سنة ١٩٦٤ على الانتهاء من عملية توصيف وتقييم وترتيب الوظائف ولكن الوقت لم يتسع لاتمام هذه العملية فصدر القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بوضع أحكام وقتية للعاملين المدنيين ونص فيه صراحة على تعطيل تنفيذ الأحكام المتعلقة بترتيب الوظائف فى قانون العاملين وتضمن قواعده مؤقتة يعمل بها الى حين الانتهاء من ترتيب الوظائف .

ونتيجة هذا أن سياسة الوظائف العامة فى قانون العاملين المدنيين بالدولة لا تقوم على أساس عمل الوظيفة وحده ولكنها تقوم على أساس عمل الوظيفة والموظف معا .

ثم صدر القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ لتنفيذ ما أبرزه برنامج العمل الوطنى وما تضمنه الدستور من اهتمام بالانسان العامل باعتباره

حجز الزاوية في عملية التنمية ، وليترجم عمليا ما تضمنته هاتان الوثيقتان من مبادئ وعهود ، وليتكفل بتأمين حاضري العاملين بعد أن تكفلت قوانين الماشات والتأمينات الاجتماعية بتأمين مستقبلهم .

وقد أعد هذا القانون في شكل قانون اصدار أرفق به « نظام العاملين المدنيين بالدولة » ويتكون هذا النظام من ثمانية أبواب .

وأرفق بالنظام جدول يحدد المستويات الوظيفية وفتاتها والمرتبات والملاوات و جدول آخر يحدد قواعد النقل الى المستويات والفئات الوظيفية الجديدة .

ولقد روعي بصفة عامة في احكام ذلك القرار بقانون الاعتبارات الآتية :

(أولا) ترجمة المبادئ التي وردت في برنامج العمل الوطني والمستور من ضمان حقوق العاملين وتأمينهم ورفع دخولهم ، وتحقيق المساواة في المعاملة - كلما كان ذلك ممكنا - بين العاملين في القطاع الحكومي والعاملين في القطاع العام .

(ثانيا) تبسيط ووضوح الصياغة حسما لكل خلاف اثر في تطبيق نصوص القوانين السابقة وتلافيا - بقدر الامكان - من حدوث اشكالات مستقبلية .

(ثالثا) الاكتفاء بالاحكام الرئيسية التي تشكل الهيكل الرئيسي لنظام التوظيف ، والاحالة في التفاصيل الاجرائية على اللائحة التنفيذية التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية تحقيقا للمرونة .

(رابعا) مراعاة ميل التوازن بين السلطة والمسئولية ومؤهلات منح الرئيس الاداري من السلطة ما يوازي ما لقي على عاتقه من مسئوليات وبما يحقق له امكانية تنفيذها ومن ثم اتاح القانون للوزير المختص من السلفات ما يتناسب مع مسئولياته الدستورية في رسم سياسة وزارته في حدود السياسة العامة للدولة ومسئوليته في تنفيذها . .

نطاق سريان القرار بقانون : وطبقا للمادة الأولى من قانون الاصدار يتحدد نطاق سريان احكامه فيما يلي :

(أ) العاملين بالجهاز الاداري للدولة ويتكون من وزارات الحكومة ومصالحها ووحدات الادارية المحلية .

(ب) العاملين بالهيئات العامة فيما لم تنص عليه اللوائح الخاصة بهم . ولا تبسرى أحكامه على العاملين الذين ينظم شئون توظيفهم قوانين خاصة فيما نصت عليه هذه القوانين .

وفيما يلي عرض لميكل الأحكام التي تضمنها نظام العاملين :

الباب الأول

فى الوظائف والتعيين والترقية

١ - تبنى أحكام القرار بقانون أساسا على فكرة ترتيب الوظائف كأساس فنى للنظام ، ولذلك فقد عني القرار بقانون المعروض بتحديد الهياكل التنظيمية لكل وحدة من وحدات الجهاز الإدارى للدولة ، وخول الوزير المختص اعتماد هذا الهيكل (م/١) فى إطار قرار رئيس الجمهورية الذى يصدر بإنشاء وتنظيم المرفق أو المصلحة العامة طبقا للسلطة المخولة لسيادته بمقتضى أحكام الدستور ، كما عني بأن تحدد كل وحدة الوظائف ومواصفاتها مستعينة بخبرات الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة على أن يكون اعتماد جدول الوظائف والقرارات الصادرة بإعادة تقييم الوظائف بقرار من الوزير المختص بالتنمية الإدارية . (م/٢) وكل ذلك فى إطار الأحكام التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية لتنظيم ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف وإعادة تقييمها .

وتحقيقا للمرونة الوجيهة ، ونظرا لأن عملية ترتيب الوظائف فى الجهاز الإدارى للدولة لم تتم حتى الآن لما يكتنفها من تعقيدات فقد علق تنفيذ أحكام التوصيف والتقييم على العاملين على موعد يحدد بقرار من رئيس الجمهورية . (م/٣)

٢ - وفى مجال التعيين فى الوظيفة واختيار من يشغلها كفل القرار بقانون المعروض مبدأ تكافؤ الفرص فحدد شروط شغل الوظيفة واشترط الاعلان عن الوظائف الخالية ، وجعل الأصل أن يكون التعيين بامتحان ، واستثناء أجاز التعيين بدون امتحان لمواجهة بعض الاحتياجات الخاصة لبعض الوظائف ، ومع ذلك فقد اخضعها لشروط وأوضاع عامة تحددها اللائحة التنفيذية . (م/٦ ، ٧) ، وأجاز إعادة تعيين العامل فى وظيفته السابقة التى كان يشغلها أو فى وظيفة أخرى ماثلة وبذات أجره الأصل ، اذا توافرت فيه الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة على الا يكون

التقرير الأخير المقدم عنه فى وظيفته السابقة بتقدير ضعيف ، ومفهوم أنه فى هذه الحالة يستصحب معه أقدميته التى كان عليها فى الفئة المالية التى كان عليها قبل انتهاء خدمته .

٣ - وفى تحديد المرتب عند بدء التعيين الأصل أن يحصل العامل على بداية مربوط الفئة الوظيفية التى يعين عليها . واستثناء من ذلك إذا أعيد تعيين العامل فى وظيفة أخرى من نفس فئته أو فى فئة أعلى احتفظ بأجره السابق الذى كان يتقاضاه فى وظيفته السابقة إذا كان يزيد على بداية ربط الفئة المعين عليها بشرط ألا يجاوز نهاية ربطها وأن تكون مدة خدمته متصلة . وحددت المادة (١٣) نطاق من يسرى عليهم النص . وحرص القانون على رفع الحد الأدنى للأجور فالذى الدرجة الثانية عشرة والحادية عشرة بحيث أصبحت أدنى الفئات هى الفئة العاشرة براتب قدرة ٣٦٠/١٠٨ جنيها سنويا . بصلوة ٩ جنيهات سنويا كما كفل القانون للعامل الذى تزيد مدة خبرته الزمنية عن المدة المطلوب توافرها لشغل الوظيفة أن يضاف الى بداية مربوطه عن كل سنة من السنوات الزائدة علاوة بحد أقصى خمس علاوات من علاوات الفئة الوظيفية المعين عليها ، على ألا يسرى هذا الحكم إلا بعد تقييم الوظائف .

٤ - وفى مجال الترقية ، ترحم القانون ما قضى به الدستور من أن يكون العاملون المتنازون محل تقدير الدولة والمجتمع ، فجعل الترقية أساسا بالاختيار للكفاية للوظائف القيادية (الوظيفة التى يبدأ ربطها المالى بمبلغ ٨٧٦ جنيها سنويا فضلا عن وظائف الإدارة العليا) ، أما بالنسبة للوظائف الأخرى فقد جعل القانون الترقية إليها بالأقدمية مراعاة للظروف التى تحيط بصغار العاملين ، وإن كان قد خول تنفيذ اللائحة التنفيذية الحق فى تحديد نسبة معينة للترقية بالاختيار الى الوظائف غير القيادية تمييزا لتجربة اتاحة الفرصة للترقية أمام العاملين المتنازين دون انتظار حلول الدور عليهم للترقية ، وهو نص يكفل المرونة لمواجهة ما تسفر عنه تجربة التطبيق واحتياجاته .

وقد جعل القانون للتقارير السرية أهمية بالغة فى تقدير كفاية العامل فأشترط لترقيته بالاختيار أن يكون من بين الحاصلين على تقدير ممتاز فى السنتين الأخيرتين ثم من بين الحاصلين على تقدير جيد مع التقيد بالأقدمية فى ذات مرتبة الكفاية .

وأجاز القانون للسلطة المختصة (الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة الهيئة) بناء على اقتراح لجنة شئون العاملين إضافة ضوابط ومعايير للترقية بالاختيار بحسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة .

وطبيعى أن تحدد هذه الضوابط والمعايير على شكل قواعد تنظيمية عامة تسرى على كل من تنوافر فى شأنه أحكامها ولا يجوز الخروج عليها بقرارات فردية .

واشترط القانون للترقية أن يقضى العامل المدد المحددة قرين كل فئة بالجدول المرفق بالقانون ، وإن كان قد أجاز لمجلس الوزراء تحديد مدد أخرى للترقية من فئة إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر (بالزيادة أو النقصان) ليستطيع المجلس بما أتبع له بحكم ولايته أن يواجه متطلبات التنسيق فى ظروف العمالة بالجهاز الإدارى للدولة .

وحرصا على رفع كفاية الأداء ، وحفا للعاملين على بذل الجهد لتنمية كفاءتهم أضاف القانون شرطا جديدا للترقية بأن يجتاز العامل بنجاح التدريب الذى تتيحه له الوحدة الانتاجية .

الباب الثانى

فى العلاوات والبدلات والعوافز

١ - استحدثت القانون نظاما مجزيا للعلاوات الدورية يعالج مشاكل العاملين التى أسفر عنها التطبيق العملى ففى يمنح العامل العلاوة الدورية سنويا طبقا لجدول المرتبات ولو تجاوز نهاية مربوط فئته الوظيفية على ألا يتجاوز نهاية مربوط المستوى بحيث يمنح العامل العلاوة الدورية المحددة قرين الفئة الوظيفية التى يشغلها فاذا وصل أجره قبل منحه العلاوة إلى بداية ربط كل من الفئات الوظيفية الأعلى فى ذات المستوى منح العلاوة المقررة للفئة الوظيفية الأعلى حتى ولو لم تتم ترقيته إلى هذه الفئة كل ذلك بشرط أن يتجاوز نهاية مربوط المستوى (م/١٨ والأحكام المتعلقة بالجدول رقم ١ المرافق للقانون) .

فاذا راعينا أن المستوى الواحد يضم ثلاث فئات وظيفية ، كان معنى ذلك أن هذا النظام قد حقق فائدتين بالفتى الأثر :

الأولى : أصبح نهاية مربوط الفئة/ نهاية مربوط المستوى وبذلك اتسع المدى لحصول العامل على علاواته الدورية بانتظام ومن ثم لا يكون مهددا بتجميد مرتبه فى حالة تأخير الترقية مع الزيادة المطردة فى الأعباء العائلية .

الثانية : يكفل للعامل الحصول على علاوة الفئة الوظيفية الأعلى بمجرد وصول مرتبه الى بداية مربوط تلك الفئة ولو لم يرق اليها ، وهو علاج ناجع لمشكلة رسوب العاملين في درجاتهم وفئاتهم الوظيفية .

وفضلا عن هذه الأحكام الموضوعية فقد روعي تبسيط الأحكام المتعلقة بمواعيد استحقاق أول علاوة دورية فجعل أن الأصل هو استحقاقها في أول يناير التالي لانقضاء سنتين من تاريخ الالتحاق بالخدمة ، ويسرى نفس الحكم على العاملين الذين يعاد تعيينهم وكان أجبرهم في وظيفتهم السابقة يقل عن بداية مربوط الفئة التي أعيد تعيينهم فيها بأكثر من قيمة علاوة من علاوات الفئة وكذلك العاملين الذين يعاد تعيينهم مع وجود فاصل زمني أيا كان قدر مرتبهم وفيما عدا ذلك تستحق العلاوة في أول يناير التالي لانقضاء سنة من تاريخ منح العلاوة السابقة أو من تاريخ صدور قرار الترقية حسب الحالة .

٢ - ترجم القانون حكم الدستور بتشجيع العاملين المتأزنين فقط:
(أ) جواز منح العامل علاوة تشجيعية في حدود الاعتمادات المخصصة بالميزانية اعتبارا من أول يناير تعادل العلاوة الدورية المقررة دون أن تغير من مواعدها بشروط حددها النص .

(ب) أجاز للسلطة المختصة وضع نظام للموافز بما يحقق حسن استخدامها على أساس معدلات قياسية للتأنيج أو الخلفيات أو حسب مستويات الأداء .

(ج) أجاز تقرير مكافآت تشجيعية للعامل الذي يقدم خدمات ممتازة أو أعمالا أو بحوثا أو اقتراحات جديدة تساعد على تحسين طرق العمل ورفع كفاءة الأداء .

(د) جعل من حق العامل الحصول على أجر عن الأعمال الإضافية التي يطلب اليه تأديتها وفقا للقواعد والأحكام التي تضعها السلطة المختصة .

٣ - أعاد القرار بقانون المروض تنظيم البلاد فصرها في أربعة أنواع :

(أ) بدل تمثيل للوظائف الرئيسية وحسب مستوى كل منها .
وهذا البدل يعفى من الضرائب باعتباره يمثل نفقات فعلية على مظاهر الوظيفة .

(ب) بدلات تقتضيها طبيعة عمل الوظيفة يتعرض منها القائمون

عليها الى مخاطر معينة أو تتطلب منهم بذل جهود متميزة عن تلك التي تتطلبها سائر الوظائف .

(ج) بدلات اقامة للعاملين بمناطق تتطلب ظروف الحياة فيها منح هذا البدل أثناء اقامتهم بهذه المناطق .

(د) بدلات مهنية للحاصلين على مؤهلات أو بسبب أداء مهنة معينة .

وحدد القرار بقانون المعروض كحد أقصى نسبة ما يصرف من البدل ويتراوح بين ٣٠٪ بالنسبة لبدلات طبيعة العمل و ١٠٠٪ بالنسبة لبدلات التمثيل بالنسبة لمجموع ما يصرف من البدلات .

الباب الثالث

في النقل والندب والاعارة والبعثات

١ - يجيز القرار بقانون المعروض نقل العامل من وحدة الى أخرى أو الى الهيئات والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية وبالعكس اذا كان النقل لا يفوت عليه دوره في الترقية بالاقدمية أو كان بناء على طلبه .

كما أجاز نقل العامل من وحدة الى أخرى ولو دون موافقة منه اذا لم يكن مستوفيا لمواصفات الوظيفة التي يشغلها أو أى وظيفة أخرى خالية في الوحدة التي يعمل بها ، أو اذا كان زائما عن حاجة العمل في الوحدة التي يعمل بها ، على أن يتم النقل في هذه الحالات بموافقة وزير الخزانة .

٢ - نظم القرار بقانون المعروض أحكام النذب والاعارة مع تبسيط اجراءاتها وتخويل الوزير المختص أو من يقوم مقامه سلطة تقدير ملامات الاعارة ومدتها دون ما قيد على أن تتحمل الجهة المستعيرة كامل مرتب المعار فيما عدا الحالات التي يتقرر فيها تتحمل الجهة لمرتب العامل طبقا للشروط والأوضاع التي يحددها رئيس الجمهورية .

الباب الرابع

في لجان شئون العاملين والتقارير عنهم

نظر هذا الباب الأحكام المتعلقة بتشكيل لجان شئون العاملين وعلاقتها بالوزير أو الرئيس المختص ، وغير ذلك من أحكام تفصل بالضمانات الأساسية .

ورتب القانون أهمية بالغة على التقارير السرية من بينها حرمان العامل المقدم عنه تقرير سنوى واحد بدرجة ضعيف أو تقريران متتاليان بدرجة دون المتوسط من العلاوة الدورية ومن الترقية فى السنة التالية لتلك المقدم عنها التقرير ، الا أنه حماية للعاملين قضى القانون بأنه لا يترتب الاثر السابق اذا ما تراخى وضع التقرير عن الميعاد الذى يتعين وضعه فيه .

الباب الخامس

فى الاجازات

١ - نظم القانون فى هذا الباب القواعد التى تحكم اجازات العاملين مستهدفا تقريب الفوارق فى الأحكام التى تسرى على العاملين بالحكومة والعاملين بالقطاع العام . تنفيذا لما جاء ببرنامج العمل الوطنى من أنه يجب أن تزول جميع الفوارق فى المعاملة بين العاملين بالقطاعين .

وضرورة وضع نظام ملائم للاجازات الاعتيادية والمرضية وبحيث لا ينخفض أجر العامل بسبب مرضه وأن يكون معالجة التلاعب عن طريق المرض بوضع نظام يكفل حسن الرقابة ومجازاة المتلاعبين وليس بالحق الضرر بالمرضى حقا والمتلاعب على حد سواء .

٢ - وعلى ضوء هذه المبادئ نظم القانون الاجازات المرضية والاجازات الدورية والاجازات التى تمنح فى حالة الأمراض المزمنة والاجازات الخاصة ، وتوسع فى حالات منح اجازة خاصة بدون أجر تمشيا مع الرغبة فى التيسير على العاملين ورعاية لمصالحهم الشخصية .

الباب السادس

فى واجبات العاملين وتاديبهم

نظم القانون فى هذا الباب واجبات العاملين والأعمال المحظورة عليهم وقواعد التحقيق معهم وتاديبهم ومحو الجزاءات الموقعة عليهم ملتزماً بحكم الدستور الذى يقضى بأن الوظائف العامة تكليف للقائمين بها لخدمة الشعب ، وتكفل الدولة حمايتهم وقيامهم بأداء واجباتهم فى رعاية مصالح الشعب .

ولا يجوز فصلهم بغير الطريق التأديبى الا فى الأحوال التى يحددها القانون وإماتاً فى حماية العاملين قضى القانون بأن يعفى من رسوم الطعون التى تقام أمام المحكمة الادارية العليا فى أحكام المحاكم التأديبية .

الباب السابع

فى احالة العاملين للاستيداع وانهاء خدمتهم

أعاد القانون تحديد الأحكام المنظمة لاحالة العاملين الى الاستيداع على ضوء ما استحدثته من أحكام وما كفله الدستور من ضمانات ، فاستبعد الاحالة الى الاستيداع بناء على طلب العامل بعد أن توسع القانون فى نظام الاجازات الخاصة بدون أجر ، ومن ثم فقد اقتصرته الاحالة الى الاستيداع على الحالات التى يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية وضماناً لحقوق العامل قضى القانون بعودة العامل المحال الى الاستيداع الى عمله بانقضاء المدة المحددة للاستيداع ما لم تنته خدمته طبقاً للأوضاع المنصوص عليها فى القرار بقانون العروض والتى تقضى باختصاص المحكمة التأديبية بتوقيع عقوبة الفصل على العاملين ، وإذا ما أعيد العامل الى الخدمة يحدد أجره وفتته الوظيفية وأقدميته فيها بافتراض استمراره فى عمله مع صرف فروق عن الماضى .

وعلى ضوء أحكام الدستور وضماناته أيضاً حدد القانون أسبابه انتهاء الخدمة فحظر الفصل بغير الطريق التأديبى الا فى الحالات التى يحددها القانون الخاص بذلك .

ومن جماع ما تقدم تعرض اللجنة فيما على موجزا بالأحكام المستحدثة
التي تضمنها القرار بقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين
المدنيين بالمولدة .

اولا - فى الوظائف والتعيين والترقية :

١ - فى الوظائف

ترك القرار بقانون المعروض فى مادته الأولى لكل وحدة من وحدات
الجهاز الادارى للمولة أن تضع هيكلها التنظيمى على أن يعتمد من الوزير
المختص - فى حين أن القانون القديم كان ينص على أن كل وزارة تتكون
من ادارات ومصالح أو منها معا أى أنه حدد الهيكل التنظيمى للوزارة .

٢ - فى التعيين

(أ) نصت المادة الثامنة من القرار بقانون المعروض فى فقرتها الثانية على
تحديد المستوى المالى للمؤهلات الوطنية بقرار من وزير الخزانة بعد
أخذ رأى لجنة تمثل فيها وزارات التربية والتعليم والتعليم الصالى
وشئون الأزهر والجهاز المركزى للتنظيم والادارة - وكانت فى
القانون القديم تعين معادلة المؤهلات الوطنية بقرار من وزير التعليم
العالى ، أو من وزير التربية والتعليم أو من الوزير المختص بشئون
الأزهر بعد أخذ رأى لجنة يصدر بتشكيلها قرار من الوزير المختص
ويمثل فيها الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والجهات المعنية .

(ب) تعديل الشروط الواجب توافرها فى حالة إعادة التعيين .

واكتفى القرار بقانون المعروض فى مادته التاسعة بالألا يكون التقرير
الآخر المقدم عنه فى وظيفته السابقة بتقدير ضعيف فى حين كان
يشترط فى القانون القديم أن يكون التقريران الأخيران بتقدير
جيد فى الوظيفة السابقة .

(ج) ألغى القرار بقانون المعروض ب مادته التاسعة القيد الذى كان وأرادا على
التعيين فى غير أدنى الدرجات والذى كان يشترط أن يكون فى حدود
١٠٪ من الوظائف الخالية فى القانون القديم .

(د) أجاز القرار بقانون المعروض فى الفقرة الثانية من مادته الرابعة
عشرة التعيين بقرار من السلطة المختصة - وبعد تقييم الوظائف -
مع مراعاة الخبرة الزمنية التى تزيد على الخبرة المطلوبة لشغل

الوظيفة على أساس أن يتضاف إلى بقية الرتب عن كل سنة من السنوات الزائدة علاوة بعد أقصى خمس سنوات من سنوات القلة المعين عليها . وهو ما لم يكن له نظير في القانون القديم .

٣ - في الترقية

(أ) اشترط القرار بقانون المرسوم في المادة ١٥ منه اجتياز التدريب الذي تتبعه الوحدة بنجاح .

(ب) إمكان اضافة شروط أخرى للترقية بالاختيار غير التقريريين بأختيار بحسب ظروف وطبيعة نشاط كل وحدة كما تقضى الفقرة الأخيرة من المادة ١٥ من القرار بقانون المرسوم .

(ج) أجاز القرار بقانون المرسوم لمجلس الوزراء في مادته السادسة عشرة تحديد مدد أخرى للترقية من فئة إلى أخرى أو من مستوى إلى آخر .

وجميع هذه الأحكام الثلاثة لم يكن لها نظير في القانون الملغى .

ثانيا - العلاوات والبدلات والحوافز

١ - العلاوات

(أ) غير القرار بقانون المرسوم ميعاد استحقاق العلاوة الدورية من مايو إلى يناير من كل عام وذلك في المادة ١٨ منه .

(ب) جعل القرار بقانون المرسوم في نفس المادة استحقاق العلاوة حتى نهاية المستوى وليس نهاية مربوط الفئة كما كان الأمر في القانون الملغى .

(ج) بسط القرار بقانون المرسوم في المادة ١٨ سאלقة الذكر الأحكام المتعلقة باستحقاق أول علاوة دورية للمعينين الجدد فتمنح في يناير التالي لانقضاء سنتين على تاريخ العمل به ويسرى هذا الحكم على من يعاد تعيينهم وكان مرتبهم في الوظيفة السابقة يقل عن المرتب الذي أعيد تعيينهم به بأكثر من علاوة من علاوات الوظيفة الجديدة - واستثناء من يعاد تعيينهم دون فاصل زمني فهؤلاء يستحقون علاواتهم الدورية في أول يناير التالي لانقضاء سنة واحدة على تاريخ منحهم العلاوة السابقة .

(د) جعل القرار بقانون المروض من بين شروط منح العلاوة التشجيعية في مادته العشرين ألا تمنح للعامل أكثر من مرة كل سنتين وكان القانون القديم لا يجيز منحها إلا مرة كل أربع سنوات .

(هـ) ضاعف القرار بقانون المروض عدد المستفيدين من العلاوة التشجيعية يجعلهم ١٠٪ من عمال كل فئة وظيفية بدلا من ٥٪ كما كانه يقضى القانون القديم .

٢ - البدلات والحوافز

(أ) بدل التمثيل للوظائف الرئيسية ت يزيد على ١٠٠٪ من بداية ربط الفقة .

(ب) حصر باقى البدلات في بدل طبيعة عمل وبدل إقامة وبدلات مهنية .

(ج) لا يجوز أن يزيد مجموع ما يصرف للعامل من كل هذه البدلات على ١٠٠٪ من الأجر الأساسي كما جاء بالمادة ٢١ من القرار بقانون المروض .

(د) اطلاق الأجر عن الأعمال الإضافية وترك تحديد الحد الأقصى للسلطة المختصة وذلك في المادة ٢٣ من القرار بقانون المروض .

(هـ) أجاز القرار بقانون المروض في مادته الرابعة والعشرين منح رواتب إضافية للعاملين خارج جمهورية مصر العربية وفقا للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من رئيس الجمهورية .

ثالثا - في النقل والندب والاعارة والبعثات

١ - النقل

أجاز القرار بقانون المروض نقل العامل عن وحدة الى أخرى بموافقة وزير الخزانة وذلك في المادة ٢٧ منه وكان لا يجوز في القانون القديم الا بقرار من رئيس الجمهورية .

٢ - الاعارة

(أ) جعل القرار بقانون المروض الاعارة للأشخاص المعنوية والأشخاص الطبيعيين بالداخل والخارج وذلك في مادته الثلاثين .

(ب) يحدد القرار الصادر مدتها دون حدود قصوى وفقا لنفس المادة .

- ٥ (ج) تدخل مدة الاعارة فى حساب المعاش والعلاوة والترقية (مادة ٣٠) .
- (د) الاحتفاظ للمعار بكافة مميزات الوظيفة التى كان يشغلها قبل الاعارة وفقا للمادة ٣١ من القرار بقانون المروض . وكانت الاعارة فى القانون القديم للأشخاص المعنوية والخاصة فى الداخل بشرط توافر مميزات خاصة فى الموظف أو للأشخاص المعنوية فى الخارج وكانت المدة داخليا أقصاها سنتان وخارجيا أربع سنوات ويجوز تجاوزها بقرار جمهورى .

رابعاً - لجان شئون العاملين والتقارير عنهم

- ١ - جعل القرار بقانون المروض لجنة شئون العاملين من ثلاثة أعضاء على الأقل ودون حد أقصى وفق المادة ٣٣ منه وكان عدد اللجنة لا يقل عن ثلاثة ولا يزيد على خمسة فى القانون الملغى .
- ٢ - عدل القرار بقانون المروض ميعاد التقارير السنوية من يناير وفبراير الى أكتوبر ونوفمبر فى المادة ٣٦ منه .

خامساً - الاجازات

- (أ) عدل القرار بقانون المروض نظم الاجازات العورية فى المادة ٤٥ منه على النحو التالى :
- ١ - شهرا لمن بلغ ٥٠ عاما وكانت شهرين لمن فى سن الخمسين وشهر لباقي الموظفين .
- ٢ - شهرا لمن له عشر سنوات خدمة .
- ٣ - ٢١ يوما لمن أمضى فى الخدمة سنة كاملة الى أقل من عشر سنوات .
- ٤ - زيادة سبعة أيام للعاملين فى محافظات قنا وأسوان والبحر الأحمر وسيناء .
- ٥ - ضرورة حصول العامل على اجازة سنوية قدرها ستة أيام متصلة على الأقل .
- (ب) نظم القرار بقانون المروض الاجازات المرضية فى المادة ٤٧ منه على النحو التالى كل ثلاث سنوات تقضى فى الخدمة يكون للعامل :

١ - ثلاثة شهور منها شهر بأجر كامل والشهران الآخران بأجر يعادل ٧٥٪ من الأجر الأساسي ما لم تقرر السلطة المختصة صرف الأجر بالكامل طوال الشهور الثلاثة في الحالات التي تستلعي فيها حالة المريض ذلك وعلى أن يصدر قرار في كل حالة على حدة .

٢ - ستة شهور بأجر ٧٥٪ وثلاثة شهور أخرى بلا أجر ، كل ذلك على أن يخطر العامل الجهة بمرضه خلال ٢٤ ساعة وتخلفه عن العمل .

قرار رئيس جمهورية مصر العربية
رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤

في شأن احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف
ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بحلول التوصيف
وبإلغاء القرار رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام
ترتيب الوظائف (★)

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور ،

وعلى القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن انشاء الجهاز المركزى
للتنظيم والادارة .

وعلى القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين
بالدولة .

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٠٨٥ لسنة ١٩٦٤ في شأن تنظيم
وتحديد اختصاصات الادارات المركزية للجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام
ترتيب الوظائف .

وعلى موافقة مجلس الوزراء ،

وبناء على ما ارتأه مجلس الدولة ،

قرر :

مادة ١ - ترتب الوظائف في الوحدات الخاضعة لنظام العاملين
المدنيين بالدولة بتصنيفها في مجموعات نوعية وتقييمها وتحديد الفئات
الوظيفية التى توضح فيها .

ويكون ترتيب هذه الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها .

مادة ٢ - في تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقا لاحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه تستخدم المصطلحات الآتية :

(ا) الوظيفة :

مجموعة من الواجبات والمسئوليات تحددها السلطة المختصة بقرار منها .

(ب) وصف الوظيفة :

البيان الذي يعرف الوظيفة ويتضمن بصفة أساسية :

١ - اسم الوظيفة المختصر الدال على نوع الأعمال التي تؤدي فيها ويعبر عن مستوى صعوبة هذه الأعمال ويستخدم هذا الاسم في جميع شئون الخدمة وفي جداول الوظائف .

٢ - موضع الوظيفة في البناء التنظيمي واختصاصها العام .

٣ - الاشراف الواقع على الوظيفة .

٤ - بمسئوليات الوظيفة الاشرافية وغير الاشرافية ان وجدت وظروف العمل غير العادية .

٥ - واجبات الوظيفة مع ايضاح العمليات التي يؤديها شاغلها .

٦ - الشروط التي يجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتضمن بصفة أساسية المؤهلات الدراسية والدراسات التدريبية والخبرة النوعية والزمنية .

(ج) المجموعة النوعية :

تقسيم ينظم جميع الوظائف التي تتشابه في طبيعة الأعمال ونوعها وان اختلفت في مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر المجموعة النوعية السلم المادي للترقية .

(د) الفئة الوظيفية :

شريحة من الأجر لها ربط مالي طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

وتنظم الفئة الوظيفية جميع الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومستوى مسؤولياتها وإن اختلفت في نوع أعمالها .

(هـ) المستوى :

ربط مالى يتضمن عددا من الفئات الوظيفية طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالمولة .

(و) تقييم الوظيفة :

تحديد الفئة الوظيفية المناسبة التي توضح فيها الوظيفة .

(ز) اعادة تقييم الوظيفة :

اعادة النظر في تحديد الفئة الوظيفية التي توضح فيها الوظيفة .

ويتم ذلك في الأحوال الآتية :

- ١ - تعديل البناء التنظيمى بما يؤثر على الوظيفة .
 - ٢ - تعديل الاختصاصات أو الأعمال بما يؤثر فى الوظيفة .
 - ٣ - تغيير فى مكونات الوظيفة لأى سبب آخر .
 - ٤ - تصويب التقييم المحدد للوظيفة .
- وتتبع عند اعادة التقييم الطريقة المتبعة فى التقييم .

(ج) جدول الوظائف :

الجدول الذى تتضمن أسماء الوظائف الموجودة فى الوحدة مصنفة طبقا للمجموعات النوعية وموزعة على المستويات والفئات الوظيفية وفقا لما ينتهى اليه تقييمها .

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها .

مادة ٣ - يصدر رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القرارات الآتية :

(أ) قرارات بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف .

(ب) قرارات بشأن بيان مطالب التأهيل الأساسية لشغل الوظائف فى المجموعات النوعية المختلفة .

(ج) قرارات بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها .

مادة ٤ - اعتبارا من تاريخ العمل بهذا القرار تقوم كل وحدة باعداد جداول لوظائفها مصنفة في مجموعات نوعية طبقا للقرارات الصادرة من رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة في هذا الشأن ومقيمة في المستويات والفئات الوظيفية الواردة بجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة .

وترسل الوحدة جداول الوظائف المشار اليها مرفقا بها أوصاف الوظائف الى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة لمراجعتها واعتمادها من الوزير المختص بالتنمية الادارية .

مادة ٥ - ينقل العاملون الى الوظائف الواردة في جداول الوظائف المعتمدة والمعادلة لوظائفهم التى يشغلونها وذلك بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين ، ويتم النقل وفقا للقواعد الآتية :

١ - اذا توافرت فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها واتفقت فئة الوظيفية مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ينقل اليها .

٢ - اذا لم تتوافر فى شاغل الوظيفة شروطها ومواصفاتها او اذا لم تتفق الوظيفة مع الفئة الوظيفية المحددة لها طبقا لتقييمها ينقل الى وظيفة أخرى بالوحدة تتوافر فيه شروطها وتتفق فئته مع فئتها .

٣ - اذا لم توجد بالوحدة الوظيفة المناسبة طبقا لما سبق يستمر العامل فى وظيفته التى يشغلها بصفة مؤقتة الى أن يتم فى شأنه تطبيق أحكام الفقرة (١) من المادة ٢٧ من نظام العاملين المدنيين بالدولة .

مادة ٦ - يبدأ نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة بقرار يصدر من الوزير المختص بالتنمية الادارية بعد موافقة الجهاز المركزى للتنظيم والادارة واعتماد جداول الوظائف واعتبارا من تاريخ العمل بهذا القرار لايحوز التعيين أو الترقية الا وفقا للأحكام المشار اليها .

مادة ٧ - تتضمن الموازنة العامة للدولة بيانا بالمجموعات النوعية ومسميات الوظائف المعتمدة لكل وحدة .

ملحة ٨ - يتولى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مراجعة ترتيب الوظائف فى كل وحدة ليتأكد من أن الوحدة قامت بوضع الوظائف فى المجموعات النوعية والفئات الوظيفية المناسبة وفقا للقرارات الصادرة فى هذا الشأن .

وإذا تبين للجهاز أن وظيفة ما قد قيمت فى فئة وصيفية أعلى من الفئة المناسبة لها أو أدرجت فى غير مجموعتها فله أن يطلب إلى جهة المختصة تصحيح وضع هذه الوظيفة ، فإذا كانت الوظيفة خالية يصدر قرار التصحيح فوراً ، أما إذا كانت مشغولة فينفذ التصحيح عند خلوها من شغلها وعلى أن يراعى مقتضى هذا التصحيح بالموازنة العامة للبلولة .

ملحة ٩ - يلغى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ المشار إليه ، كما يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

ملحة ١٠ - ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ، ويصل به من تاريخ نشره .

صدر برئاسة الجمهورية فى ٢٥ صفر سنة ١٣٩٤ (١٩ مارس سنة ١٩٧٤) .

كتاب دورى رقم (٩) لسنة ١٩٧٥ (١)

بشان

مشروعات توصيف وتقييم الوظائف بوحدات الجهاز الادارى للدولة

السيد /

تحية طيبة وبعد :

صدر القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ باصدار قانون تصحيح أوضاع العاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام ٠٠ ونص فى المادة الرابعة منه و يجب العمل بنظام توصيف وتقييم الوظائف فى الجهات التى لم يتم فيها ذلك فى موعد غايته ٣١ من ديسمبر سنة ١٩٧٦ •

وقد قام قطاع ترتيب الوظائف بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة بمعاونة وحدات الجهاز الادارى للدولة فى انشاء نظام ترتيب الوظائف •

وأعلنت معظم وحدات الجهاز الادارى بالدولة مشروعات ترتيب وظائفها وقام الجهاز بمراجعتها واعداد التقارير اللازمة لاقرارها من السيد الدكتور الوزير المختص بالتنمية الادارية فى الموعد الذى يحدده سيادته لتنفيذ نظام ترتيب الوظائف •

(١) يراعى الآتى :

أولاً : قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة :

— قرار رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ بشأن قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها •

— قرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن تحديد وتصنيف المجموعات النوعية التى يصنف فيها الوظائف وتحديد مطالب التأهيل اللازمة لأعضائها •

— قرار رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ بشأن بيان اللد الكلية اللازمة للتعيين من خارج جيزة ثانياً : كتاب دورى رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٧ لسنة ١٩٧٦ بشأن تنفيذ نظام ترتيب الوظائف •

ولما كان تنفيذ نظام ترتيب الوظائف يقضى بالحاق كل عامل فى الوظيفة التى تتناسب مع مؤهله وقدراته ، وحتى لا يكون هناك هزات فى الأوضاع الوظيفية للعاملين نتيجة لتنفيذ هذا النظام فان الأمر يقتضى التنبيه باستكمال ملفات العاملين مع ايضاح العمل القائم به كل منهم طبقا للقرارات الادارية الصادرة أو التى تصدر بذلك ، وذلك حتى يمكن اتمام عملية التسوية على الوجه الأكمل عند تنفيذ نظام ترتيب الوظائف .

هذا ويهيب الجهاز بالوحدات التى لم تنته بعد من اعداد مشروعات توصيف وتقييم وظائفها أن تبادر الى استكمال مشروعاتها حتى يمكن تحديد مسميات الوظائف وفئاتها التى يسوى عليها العاملون وحتى يمكن تنفيذ القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ من حيث بدء تنفيذ نظام ترتيب الوظائف فى الموعد الذى حدده .

وتفضلوا يقبل فائق الاحترام ،،،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

دكتور على عبد المجيد عبد

قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

رقم (١٣) لسنة ١٩٧٦

بشان قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف واصنافها

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين
المدنيين بالدولة .

والقرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ بشأن احكام ترتيب
وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول
التوصيف .

فقره

مادة (١) : تقوم كل جهة ادارية بالجهاز الادارى للدولة بموافاة الجهاز
المركزى للتنظيم والادارة بنسختين على الاقل من مشروع وصف
وترتيب وتقييم وظائفها معتمدا من المصلحة المختصة تتضمن كل
نسخة الاتى :

١ - البناء التنظيمى مصورا فى خرائط تنظيمية حتى ادنى
التقسيمات التنظيمية .

٢ - بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمى .

٣ - جدوى الوظائف مبينا به توزيع الوظائف على المجموعات
التنوعية والفئات والمستويات الواردة بالجدول الملحق بالقانون
رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ .

٤ - اوصاف الوظائف .

مادة (٢) : يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والادارة بتسجيل المشروع بعد
مراجعته واعتماده من الوزير المختص بالتنمية الادارية .

مادة (٣) : يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بختم المشروعات بالخاتم الخاص بذلك وإرسال نسخة من المشروع بعد ختمها الى الجهة مع الاحتفاظ بنسخة منه .

مادة (٤) : عند طلب اجراء أى تعديل بالمشروع لى من الأسباب الموضحة بالقرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ تتخذ الاجراءات السابقة مع ارفاق الأوراق الخاصة بالتعديل .

مادة (٥) : ينشر هذا القرار بالوقائع المصرية ويعمل به من تاريخ نشره .

دكتور/عل عبد المجيد عبده

صدر فى ١٤/٤/١٩٧٦

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم (١٤) لسنة ١٩٧٦

بشان تحديد وتعريف المجموعات النوعية التي تصنف فيها

الوظائف وتحديد مطالب التاميل اللازم لشغلها (*)

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة ، وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ في شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول التوصيف .

قـرـر

مادة ١ : تقسم وظائف وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة التي تخضع لأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه - الى المجموعات النوعية المرفقة .

ويجوز انشاء مجموعات أخرى أو مجموعات فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

مادة ٢ : تستخدم المجموعات النوعية المرفقة في الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التي تنتمي اليها .

مادة ٣ : يتم تحديد المؤهلات الدراسية اللازمة لشغل وظائف المجموعات المختلفة نوعا ومستوى وفقا لما هو وارد ببيان كل مجموعة .

مادة ٤ : العاملون الموجودون بالخدمة حاليا والشاغلون لوظائف لا توافر فيهم شروط شغلها يستثنون من توافر شروط شغل الوظائف بالمجموعة النوعية التي يندرجون تحتها على أن يراعى مستقبلا أن تكون الترقية والنقل والتعيين ممن توافر فيهم شروط شغل الوظيفة في جداول التوصيف .

مادة ٥ : ينشر هذا القرار ومرفقاته بالقوائم المصرية ويعمل به من تاريخ نشره .

دكتور/ علي عبد المجيد عبد

صدر في ١٤/٤/١٩٧٦

(*) ملحوظة : لم ترفق المرفقات الخاصة بهذا القرار ويمكن الرجوع اليها بالقوائم المصرية .

**قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
رقم (١٥) لسنة ١٩٧٦**

بشأن بيان المدد الكلية اللازمة للتعيين من خارج أجهزة الدولة

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ باصدار نظام العاملين
المدينين بالمولة ،

وعلى المادة ١٤ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ المشار اليه ،

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام
ترتيب وتوصيف وتقسيم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة
بجداول التوصيف ،

ف سرد

مادة (١) : يستخدم البيان المرفق كأساس لوحدات الجهاز الإدارى
للدولة والهيئات العامة التى تخضع لأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة
١٩٧١ المشار اليه فى تحديد الحد الأدنى لمستوى المعرفة النظرية
ومسدد الخبرة الكلية العملية اللازم توافرها لشغل الوظائف
بالتعيين من خارج أجهزة الدولة فى مختلف الفئات والمستويات
الواردة بالجدول الملحق بالقانون رقم ٥٨ - لسنة ١٩٧١ .

مادة (٢) : ينشر هذا القرار ومرفقاته بالوقائع المصرية ويصل به من
تاريخ نشره .

دكتور/عل عبد المجيد عبده

صدر فى ١٤/٤/١٩٧٦

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦

في شأن بدء نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف
على العاملين المدنيين بالدولة (٢)

رئيس مجلس الوزراء

بمذ الاطلاع على الدستور ،

وعلى نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٥٨
لسنة ١٩٧١ ،

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ في شأن أحكام
ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة
بجداول التوصيف ،

وعلى القانون رقم ١١ لسنة ١٩٧٥ بشأن تصحيح أوضاع العاملين
المدنيين بالدولة والقطاع العام .

وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٤٩٠ لسنة ١٩٧٦ بتفويض رئيس
مجلس الوزراء في مباشرة بعض اختصاصات رئيس الجمهورية ،

قرر :

(المادة الأولى)

يبدأ نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين
المدنيين بالدولة اعتباراً من أول يناير سنة ١٩٧٧ .

(المادة الثانية)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية ،

صدر برياسة مجلس الوزراء في ٢١ ذى القعدة سنة ١٣٩٦
(١٣ نوفمبر سنة ١٩٧٦) .

كتاب دوى الجهاز

بشأن

المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة
والأحكام التي يقتضيها تنفيذها والقرارات المعلقة له

السيد /

تحية طيبة وبعد

تنفيذا لنص المادة التاسعة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي
تنص على أن :

يصدر رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة القرارات المتضمنة
للمعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التي يقتضيها تنفيذها - ويدخل
في ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة: الأدنى مباشرة .
مباشرة .

نشرت بأن ترفق طيه قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨
بشأن معايير ترتيب الوظائف المشار إليها .

رجاء التفضل بإصدار التعليمات للوحدات التابعة لكم لاتخاذ اللازم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

تحريرا فى ١٦/١٢/١٩٧٨ :

دكتور حسن توفيق ،

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

بشأن

المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالمولة

والأحكام التي يقتضيها تنفيذه والقرارات المعدلة له (١)

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ،

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن إنشاء
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ،

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار نظام العاملين المدنيين
بالمولة ،

فـرـقـة :

مادة ١ - يعمل في شأن معايير ترتيب الوظائف والأحكام التي
يقتضيها تنفيذها بما هو مرفق بهذا القرار .

مادة ٢ - تقوم الوحدات المختلفة التي سبق اعتماد جداول وظائفها
في ظل العمل بأحكام قرارات رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ بمواءمة الجداول بما يتفق وأحكام هذا
القرار وذلك في نطاق التقييم الحالي للوظائف .

مادة ٣ - يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

مادة ٤ - ينشر هذا القرار وملحقاته في الوقائع المصرية .

صدر في ١٤ من المحرم سنة ١٣٩٩ (١٤ ديسمبر سنة ١٩٧٨) .

دكتور حسين توفيق

(١) الوقائع المصرية العدد ٢٨٦ (تابع) في ١٩/١٢/١٩٧٨ .

(٢) القرارات المعدلة .

- قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ الصادر في ١٧/١٢/١٩٨٠ .

- قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ الصادر في ٦/٨/١٩٨٢ .

- قرار رئيس الجهاز رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ الصادر في ٢٥/٩/١٩٨٢ .

الفصل الأول

احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف

مادة ١ - فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف وفقا لاحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ المشار اليه تستخدم المصطلحات الآتية :

(أ) الوظيفة :

وهى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى تحددها السلطة وتتطلب فىن يقوم بها مؤهلات واشترطات معينة .

(ب) وصف الوظيفة :

وهو البيان الذى يعرف الوظيفة والذى يظهر عوامل التقييم الداخلة فى تكوينها ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها ويتضمن بصفة أساسية :

اسم الوظيفة :

المختصر الدال على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى ويستخدم هذا الاسم فى جميع شئون الخدمة وفى جداول الوظائف والموازنة العامة وتعتبر المستويات النقطية لمسميات الوظائف وفقا للجدول الملحق بهذا القرار هى المسميات النقطية فى كل درجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة الواجب الالتزام بها :

الوصف العام :

ويحدد موقع الوظيفة من البناء التنظيمى واختصاصها العام :

الواجبات والمسئوليات :

وتوضح المهام التفصيلية التى يؤدىها العامل وتبرز مدى صعوبة العمل وتنوعه فى ضوء عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة وأصعبها :

- المراجعة والاشراف الواقع على الوظيفة .
- مسئوليات الوظيفة الاشرافية ان وجدت .
- مدى حرية التصرف لشاغل الوظيفة في اتخاذ القرارات .
- مدى تأثير الوظيفة على أعمال واختصاصات الوظائف والاجهزة .
- الاخرى .
- الاتصالات والغرض منها وأهميتها .
- المسئولية عن المواد أو المهام أو الأدوات .
- المجهود الذهني أو البدني .
- ظروف وبيئة العمل التي تزاوِل فيها أعمال الوظيفة .
- الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتضمن بصفة أساسية :
- نوع ومستوى التأهيل العلمي .
- الخبرة النوعية والزمنية .
- القدرات والمهارات اللازمة للعمل .
- التدريب الذي تتيحه الوحدة .
- أى شروط أخرى لازمة لشغل الوظيفة .

(ج) المجموعة النوعية :

وهي تقسيم ينتظم جميع الوظائف التي تتشابه في طبيعة الأعمال ونوعها وإن اختلفت في مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة في مجال التميز والنميين والترقية والنقل والتدب والاعادة :

(د) الدرجة :

وهي شريحة من الأجر لها ربط مالي طبقا لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين المدنيين بالدولة . وتنظم الدرجة جميع الوظائف التي تنفق في درجة وصعوبة واجباتها وإن اختلفت في نوع أعمالها .

(هـ) تقييم الوظيفة :

وهو تحديد الدرجة المناسبة التي تلحق بها الوظيفة في ضوء وصف الوظيفة وتعاريف العزجات والسمات الرئيسية للوظائف التي تتضمنها كل درجة وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدرج .

(و) إعادة تقييم الوظائف :

وهو إعادة النظر في تحديد الدرجة التي توضع فيها الوظائف وذلك في مثل الأحوال التالية :

- ١ - التعديل في البناء التنظيمي للوحدة .
- ٢ - التغير في واجبات ومسئوليات الوظيفة .

(ز) استحداث وظائف جديدة :

وهو إعادة النظر في جداول الوظائف باستحداث نوعيات وظائف جديدة وذلك في مثل الأحوال التالية :

- ١ - التعديل في البناء التنظيمي للوحدة .
 - ٢ - استحداث أنشطة أو مجالات عمل جديدة للوحدة .
- ويتبع عند إعادة التقييم أو استحداث الوظائف ذات الطريقة والإجراءات المتبعة عند التقييم .

(ح) جداول الوظائف :

وهي الجداول التي تتضمن أسماء الوظائف الموجودة في الوحدة مصنفة طبقاً للمجموعات النوعية وموزعة على الدرجات وفقاً لما ينتهي إليه تقييمها .

وترفق بهذه الجداول أوصاف الوظائف الواردة فيها كما يرفق بها بيان بالوظائف موزعة على التقسيمات التنظيمية والدرجات المختلفة .

الفصل الثاني

تحديد وتعريف المجموعات النوعية التي تصنف فيها الوظائف

مادة ٢ - تقسم وظائف الوحدات التي تخضع لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه إلى المجموعات النوعية المرفقة بهذا القرار .

مادة ٣ - يجوز إنشاء مجموعات نوعية أخرى أو جمع بعض هذه المجموعات المتجانسة من ذات المستوى الواحد في بعضها وفقاً لما تقتضيه ظروف وطبيعة العمل بالوحدات المختلفة .

كما يجوز إنشاء مجموعات نوعية فرعية داخل المجموعة النوعية الواحدة .

كما يجوز استمراير الهيكل بالتقسيمات الفرعية الواردة في المجموعة النوعية المدرجة حالياً بموازنات الوحدات باعتبارها مجموعات نوعية فرعية .

وفي جميع الأحوال يتم ذلك بناء على اقتراح الوحدة وموافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة .

كما تتميز كل مجموعة من هذه المجموعات المشار إليها بوحدة متميزة في مجالات شتى الخدمة .

مادة ٤ - تستعمل المجموعات النوعية المرفقة في :

(أ) تحديد مجالات الخبرة النوعية المختلفة .

(ب) الحاق الوظائف بالمجموعة النوعية التي تنتمي إليها .

(ج) تحديد بداية وظائف المجموعات النوعية .

الفصل الثالث

تعريف الدرجات

مادة ٥ - يستخدم تعريف الدرجات المرفق بهذا القرار كأساس للوحدات التي تخضع لأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه فيما يلي :

(أ) التعريف بالسمات الرئيسية وعوامل تقييم الوظائف التي

تنظمها الدرجة في مختلف المجموعات النوعية .

(ب) بيان الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف

كل درجة من نواحي :

- ★ التأهيل العلمي والخبرة الزمنية اللازمة لشغل الوظائف .
- ★ أى شروط أخرى .

الفصل الرابع

قواعد وإجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها

مادة ٦ - تقوم الوحدات الخاضعة لأحكام قانون العاملين المدنيين بالدولة بموافاة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بنسختين من مشروع ترتيب وظائفها تتضمن كل نسخة الآتى :

(أ) الهيكل التنظيمي مصورا في خرائط حتى أدنى التقسيمات التنظيمية ومعتمداً من السلطة المختصة مع بيان اختصاصات كل تقسيم تنظيمي وذلك بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

(ب) جداول الوظائف وفقا لما ورد بالفقرة (ز) من المادة الأولى .

(ج) أوصاف الوظائف .

مادة ٧ - يقوم الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة بعد مراجعة واعتماد مشروعات الترتيب بإرسال نسخة من المشروع بعد ختمها الى الجهة مع التعديلات التى تكون قد أدخلت على المشروع لمراجعتها عند التنفيذ وصورة من قرار الاعتماد مع احتفاظه بصورة أخرى .

مادة ٨ - مع مراعاة ما ورد بالمادة ١/و ، ز يتبع عند إعادة التقييم أو استحداث وظائف جديدة ذات الاجراءات السابقة .

الفصل الخامس

قواعد نقل العاملين الى الوظائف الواردة

لجداول الوظائف المعتمدة

مادة ٩ - ينتقل العاملون الى الوظائف الواردة في جداول الوظائف المعتمدة والمصادلة لوظائفهم في تاريخ اعتماد مشروع ترتيب الوظائف وذلك بقرار من السلطة المختصة بعد العرض على لجنة شئون العاملين .

ويتم النقل وفقا للقواعد الآتية :

١ - إذا اتفقت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع درجة شاغل الوظيفة وتوافرت فيه شروط شغلها نقل إليها .

٢ - إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أعلى من درجة شاغلها نقل إلى وظيفة أخرى تتفق درجته مع درجتها بنفس المجموعة النوعية ويستوفى شروط شغلها .

٣ - إذا كانت درجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها أدنى من درجة شاغلها نقل إلى وظيفة أخرى مناسبة بنفس المجموعة النوعية وتتفق درجته مع درجتها وبشرط أن يستوفى شروط شغلها .

فإذا لم توجد تلك الوظيفة نقل إلى الوظيفة المعادلة لوظيفته الحالية دون المساس بحقوقه المالية أو درجته .

٤ - إذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المعادلة طبقا لتقييمها مع نوع عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى التأهيل العلمي نقل بدرجة إلى وظيفة من مجموعة نوعية أخرى يستوفى شروط شغلها وتحسب أقدميته في هذه الحالة من تاريخ شغل درجة الوظيفة المنقول منها .

على أن يجوز استبقاء العامل في هذه الحالة في وظيفته الحالية إذا كان شاغلا لها على أن يكون ذلك مرتبطا بصالح العمل واحتياجاته العملية .

مادة ١٠ - تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للنظر في تطلعات العاملين من قرارات نقلهم إلى الوظائف المتبيدة ، على أن يكون من بين أعضاء اللجنة ممثل عن اللجنة النقابية بالوحدة وكذلك ممثل عن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (١) وترفع اللجنة توصياتها إلى السلطة المختصة خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديم التظلم .

(١) صدر كسابق دورى الجهاز رقم ٢٢ لسنة ١٩٧٩ باعتبار مدير مديرية شؤون العاملين أو وكيلها بالمحافظة مندوبا عن الجهاز في هذا الشأن .

ملحق رقم (۱)

الاستويات الخطية لمهمات الوظائف في كل درجة بالنسبة لكل مجموعة

[illegible]

تابع ملحق رقم (١)

الرابعة			لدى تابع	حرفي ثان	معاون عمدة اول
المفصلة			لدى مفصل	حرفي ثالث	معاون عمدة
المساعدة				حرفي مساعد	لدى معاوني عدد

ملحوظة : تقرر المستويات النمطية الموضحة بالجدول بسميات الوظائف على مستوى وحدات الدولة عتده وصف الوظائف وعلى كل جهة أن توضح طبيعة ونوع العمل بحيث يظهر المسمى المجموعة النرجية التي تنتمي اليها الوظيفة والمستوى الدال على درجتها وبعه اذا كانت وظيفة اشرافية أم غير اشرافية .

كما يجوز للوحدة أن تستخدم المسميات الثمانية لنوع العمل بها بمرعاة المستويات النمطية لسميات الوظائف المشار اليها .

(المسمى الجهاز كتابيه رقمى (٣٠ ، ٣٣) لسنة ١٩٨٢ بإيضاح مفهوم مسميات الوظائف النمطية الواردة بالجدول جاليه ، واعتبار هذه المسميات المسا وودت على سبيل الاسترشاد) .

- (١ ، ٢ ، ٣) بند فراء رئيس الجهاز رقم ٥٤٧ لسنة ١٩٨٢ وإلحاق بكتاب مدرك الجهاز رقم ٣٢ لسنة ١٩٨٢ مجلسا المديريات الاية :
- (أ) امارة ولاية (وكيل وزارة المكيا ، ولا تهابا درجة عالية .
- (ب) استبدال درجة (وكيل ول) بالدرجة (المتأخرة) واستبدال وظيفة (وكيل أول وزارة) بوظيفة (رئيس قطاع) .
- (ج) استبدال درجة (وكيل وزارة) بالدرجة (العادية) . وامام وظيفة (وكيل وزارة ورئيس قطاع) للتأليف لهذه الدرجة .
- (٥ ، ٦) امارة بقرار رئيس الجهاز رقم ٢٤١ لسنة ١٩٨٠ وإلحاق بكتاب مدركى الجهاز رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٠ .

ملحق رقم (٢)

بيان بتحديد وتصنيف المجموعات النوعية
التي تصنف فيها الوظائف

(المجموعات النوعية)

التي تصنف فيها وظائف الوحدات
التي تخضع لأحكام القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨
بمنظّم العاملين المدنيين بالدولة

أولاً : المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا .

ثانياً : الوظائف التخصصية .. وتضم المجموعات النوعية الآتية :

- ١ - المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى .
- ٢ - المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان .
- ٣ - المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى .
- ٤ - المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطرى .
- ٥ - المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة .
- ٦ - المجموعة النوعية لوظائف الهندسة .
- ٧ - المجموعة النوعية لوظائف الزراعة .
- ٨ - المجموعة النوعية لوظائف القانون .
- ٩ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية .
- ١٠ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية .
- ١١ - المجموعة النوعية لوظائف التعليم .
- ١٢ - المجموعة النوعية لوظائف تأمين سلامة الطيران .

- ١٣ - المجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدبير المنزلي .
- ١٤ - المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق .
- ١٥ - المجموعة النوعية لوظائف الفنون .
- ١٦ - المجموعة النوعية لوظائف الاعلام .
- ١٧ - المجموعة النوعية لوظائف السياحة .
- ١٨ - المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء والرياضيات والحاسبات
الالكترونية .
- ١٩ - المجموعة النوعية لوظائف العلوم .
- ٢٠ - المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة .
- ٢١ - المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة .
- ٢٢ - المجموعة النوعية لوظائف التنمية الادارية .
- ٢٣ - المجموعة النوعية لوظائف الأمن .

ثالثا : الوظائف الفنية .. وتضم المجموعات النوعية الآتية :

- ١ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة .
- ٢ - المجموعة النوعية الفنية للوظائف الهندسية المساعدة .
- ٣ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الزراعة والتغذية .
- ٤ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائي .
- ٥ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية .
- ٦ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية .
- ٧ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف فني المعامل .
- ٨ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الفنون والمصارف .

رابعا : الوظائف الحرفية .. وتضم المجموعات النوعية الآتية :

- ١ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الورش والآلات .
- ٢ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية .

- ٣ - المجموعة التوعوية الحرفية لوظائف الحركة والنقل :
- ٤ - المجموعة التوعوية الحرفية لوظائف الفنون والمعارف .

خامسا : المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :

سادسا : المجموعة النوعية لوظائف الخدمات للمعاقين :

أولا : المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا

التعريف العام :

» تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بمعاونة الوزير في مباشرة اختصاصاته أو القيام بنهام الإدارة العليا من تخطيط لبرامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد .
وتبدأ وظائف هذه المجموعة بدرجة مدير عام وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول الممتد ، كما تتضمن وظيفة وكيل وزارة واحدة بكل وزارة بلا درجة مالية ، (١) .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- وضع السياسات والخطط العامة للوحدة واصدار القرارات المتعلقة بها .
- اعتماد برامج العمل وخطته .
- التنسيق بين أنشطة الوحدة لتحقيق الأهداف الرئيسية لها في إطار الخطة العامة للدولة .
- الاعتماد النهائي للأعمال كلها أو بعضها .
- متابعة نتائج تنفيذ الأعمال .

(١) استبدل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ المذاع بكتاب هودى الجلال رقم ٢٢ لسنة ١٩٨٢ ، وكان النص السابق كالآتي :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بنهام الإدارة العليا من تخطيط برامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد .

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بدرجة مدير عام وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول الممتد .

- التخطيط العام لبرامج العمل •
- توجيه الأفراد والتنسيق والرقابة على التنفيذ •
- إصدار القرارات التنفيذية •
- معاونة الوزير في مباشرة اختصاصاته بالنسبة لوظيفة وكيل وزارة (١) •

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- جميع قطاعات الدولة المختلفة •

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب توافر الخبرة في مجال العمل •

(١) مضافة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ •

ثانيا : الوظائف التخصصية

١ - المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الطب البشرى المختلفة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :

- فحص الافراد وتشخيص الأمراض وعلاجها والوقاية منها .
- العلاج الطبيعى أو النفسى أو العلاج بالنظائر المشعة .
- اجراء البحوث الطبية بأسباب الأمراض وطرق انتقالها والوقاية منها وعلاجها .
- اجراء الاختبارات الطبية التشخيصية فى ميادين علم الدم والأمصال والبكتريا والطفيليات أو أعمال بنوك الدم وعمليات نقله أو عمليات تحضير الأنسجة واستخدامها .
- استعمال الأجهزة الطبية فى مجال الطب البشرى .
- اعداد وتنفيذ برامج الصحة العامة .
- تشريح الجثث وفحصها وبحث القضايا المتعلقة بأسباب الوفاة .
- الصحة المهنية والمحافظة على صحة القوى العاملة من المخاطر .

امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- معظم قطاعات الدولة وعلى وجه الخصوص قطاع (الصحة - المستشفيات الجامعية) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة ::

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته
الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٢ - المجموعة النوعية لوظائف طب الأسنان

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام
بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال
أو أكثر من مجالات طب الأسنان .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم
الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

— فحص الفم والأسنان وتشخيص الأمراض الخاصة بها وعلاجها
والوقاية منها .

— اجراء البحوث الطبية عن أسباب أمراض وجراحة الفم والأسنان
وطرق انتقالها والوقاية منها وكيفية علاجها .

— استعمال الأجهزة الطبية فى مجال طب وجراحة الأسنان .

— اعداد وتنفيذ برامج الصحة العامة .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

فى بعض قطاعات الدولة وعلى وجه الخصوص قطاع (الصحة -
المستشفيات الجامعية) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته
الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٣ - المجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات التمريض العالى .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتترج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- الاشراف على استقبال المرضى والعناية بهم .
- الاشراف على تنفيذ العلاج المقرر من نواحى الادوية واعطاء الحقن والاغذية .
- الاشراف على أعمال النظافة ومراقبتها .
- الاشراف فى غرف العمليات وتقديم كافة المعاونة الفنية ذات الاداء العالى فى مجال التمريض .
- الاشتراك فى غرف العمليات وتقديم كافة المعاونة الفنية ذات الاداء نتائجها وكذلك أعمال الأشعة أو كافة الأعمال التى ترتبط باستخدام الأجهزة الطبية التى تتطلب أداء عاليا وذلك تحت اشراف الاختصاصى .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الصحة - المستشفيات الجامعية) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٤ - المجموعة النوعية لوظائف الطب البيطرى

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الطب البيطرى .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتنتدرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- صحة ورعاية الحيوانات والطيور .
- الوقاية البيطرية .
- فحص الحيوانات والطيور واللحوم المحلية والمستوردة .
- دراسة أمراض الحيوانات والطيور ووضع طرق مكافحتها .
- التفتيش البيطري .
- تحضير الأمصال واللقاحات الفيروسية والميكروبية المضادة للأوبئة الحيوانية والطيور .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الزراعة - الصحة - الجامعات) .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلاً علمياً تخصصياً بذاته إلى جانب توافر الخبرة المتخصصة في مجال العمل .

٥ - المجموعة النوعية لوظائف الصيدلة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات الصيدلة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتنتدرج وفقاً لتقسيم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- مراقبة إنتاج المستحضرات الدوائية والكيميائية .
- تصنيف وحفظ مجموعات الأدوية وتحضير وصرف المستحضرات الطبية .

- مراقبة المعامل ومصانع الأدوية ومجال الاتجار بالأدوية والنباتات الطبية والصيفليات ومنح التراخيص للمستغلقين بها .
- اجراء الاختبارات والتحليل لها لمطابقتها لمواصفات الدساتير الطبية واعداد التقارير الفنية الخاصة بها ومتابعة نتائجها .
- أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :
- قطاع (الصحة - الجامعات - مراكز البحوث) .
- التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :
- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة التخصصية فى مجال العمل .

٦ - المجموعة النوعية لوظائف الهندسة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف علي أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الهندسة المختلفة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

• أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- أعمال مشروعات المرافق العامة والطرق والاتفاق والكباري .
- أعمال مشروعات الشبكات المائية ومشروعات شبكات المجارى أو المشروعات الانشائية للمباني .
- أعمال تخطيط مشروعات المدن والاسكان ونزع الملكية وتقسيم الاراضى والمباني أو القيام بما تتطلبه هذه المشروعات .
- أعمال الوحدات الميكانيكية المختلفة كمحطات المياه والمجارى وضغط الهواء أو أعمال الورش وجراجات السيارات .
- أعمال مشروعات الإنارة أو أعمال الوحدات والتركيبات الكهربائية أو أعمال للهندسة السلكية والإسلكية ، النقل والمواصلات ، أعمال الهندسة الكيماوية أو هندسة التعدين والمناجم والبتترول أو هندسة

الطائرات أو الهندسة النووية أو الهندسة الالكترونية والتحكم
الآلى أو هندسة المكنة الزراعية أو الهندسة الوقائية أو غير ذلك
من فروع التخصص الهندسى المختلفة .

- تنفيذ القوانين واللوائح والأنظمة المتعلقة بتحركات الوحدات البرية
والنيلية والبحرية .
- تجهيز وتفتيش الأعمال المتعلقة بالمناظر والفنارات .
- تقديم جميع المساعدات والانقاذات بالسفن .
- اعداد التقارير البحرية وتحرير شهادات السفن .
- تشغيل واصلاح وصيانة وفحص السفن ووحدات النقل المائى
والبحرى .
- وضع برامج تشغيل وسائل النقل بالسكك الحديدية أو الطرق
البرية .
- أعمال صيانة القاطرات والمربات وفحصها أو أعمال الخطوط
الحديدية .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم قطاعات الدولة وخاصة فى :

قطاع (الرى - الاسكان والتعمير والمجتمعات الجديدة - الصناعة
والبتروى والثروة المعدنية - السياحة والطيران المدنى - النقل والمواصلات
والنقل البحرى) .

التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسباً
الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٧ - المجموعة النوعية لوظائف الزراعة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام
بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو
أو أكثر من مجالات الزراعة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- تنظيم الاشراف على الانتاج الزراعى .
- استصلاح وزراعة وتنمية وتحسين الاراضى .
- الثقافة والاجتماع والارشاد الريفى والتعاون الزراعى .
- الحجر الزراعى ومكافحة الآفات والحشرات والجراد أو أمراض النباتات .
- تنمية الثروة الحيوانية والثروة المائية .
- تنسيق الحدائق وانتاج الفواكه والخضر والزهور والتقاوى والأخشاب وتكنولوجيا الأخشاب .
- محطات البحوث الزراعية والبستانية .
- الاصلاح الزراعى .
- المحاصيل .
- الاقتصاد الزراعى .
- تنظيم وتنفيذ الصناعات الغذائية والألبان .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الزراعة - استصلاح الاراضى) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسبيا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٨ - المجموعة النوعية لوظائف القانون

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من المجالات القانونية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- دراسة القضايا ومتابعتها .
- الشهر العقاري والتوثيق .
- اعداد وصياغة ومراجعة مشروعات القوانين والقرارات الجمهورية واللوائح والقرارات الوزارية وغيرها .
- التحقيقات القانونية ودراسة التظلمات .
- ابداء الرأي فى المسائل القانونية .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- معظم قطاعات الدولة - الادارات القانونية فى الوحدات المختلفة .

التاهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تاهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٩ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الدينية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الخدمات الدينية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- التعريف بالدين الاسلامى ورسائله بالداخل والخارج وتشجيع الجهود التى تؤيد الدعوة الى الدين الاسلامى ونشر الوعى الدينى الصحيح .

- امامة المصلين وتوعيتهم دينيا .
- احياء التراث الدينى .
- دراسة ومراجعة الكتب والدراسات والمجلات والموسوعات والمصاحف قبل التصريح بنشرها .
- البعثات الثقافية الدينية للأفراد والهيئات .
- ترجمة التراث الاسلامى الى اللغات الحية .
- رعاية شئون المبعوثين والوافدين دينيا .
- تنظيم الدعوة والاشتراك فى المؤتمرات واللجان الدولية واختيار العلماء وايضادهم الى البلاد الأجنبية .
- تنظيم أعمال البر والزكاة وتوزيعها .

امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- قطاع (الأوقاف وشئون الأزهر) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسباً الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

١٠ - المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الاجتماعية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الخدمات الاجتماعية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المحتمة .

امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- اعداد وتنفيذ خطط التنمية الاجتماعية واساليب رعاية الأسر .
- دراسة مشاكل الأحداث ومدمنى المخدرات والمرضى اجتماعيا والعمل على تأهيلهم واعدادهم للأعمال المنتجة .

— الضمان الاجتماعي •

— التهجير وتقديم التعويضات والخدمات للمهجّرين •

— برامج السياسات والثقافة العمالية •

— الخدمات الرياضية ورعاية الشباب •

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم قطاعات الدولة وخاصة قطاع (الشئون الاجتماعية — القوى العاملة — الجامعات — الرياضة والشباب) •

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل •

١١ — المجموعة النوعية لوظائف التعليم

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات التربية والتعليم •

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد •

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

• وضع برامج تنفيذ السياسة التعليمية والإشراف على تنفيذها •

— تقديم الخدمات التعليمية بنوعياتها المختلفة •

— الاتفاقيات الثقافية وتنفيذها •

— الوثائق التربوية •

— الإشراف على الطلبة الوافدين علمياً وثقافياً •

— الاشراف على أعضاء البعثات العلمية أو العملية أو الاجازات
الدراسية والمنح وطلبة الاشراف واعدادهم قبل السفر ورعايتهم •

امثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (التعليم — المعاهد الأزهرية — الكفاية الانتاجية والتدريب
المهنى — الجامعات) •

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تربويا أو تأهيلا
علميا مناسباً الى جانب توافر الخبرة المتخصصة والتدريب
المتخصص فى مجال العمل •

١٣ — للمجموعة النوعية لوظائف التغذية والتدريب المنزلى

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام
بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال
أو أكثر من مجالات التغذية والتدريب المنزلى •

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقاً لتقييم
الوظائف بالجدول المعتمد •

امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

— تصميم الوجبات الغذائية •

— إعداد مواصفات المكونات الغذائية •

— تخطيط نظم الاعداد وتوزيع الوجبات الغذائية •

— الاشراف والتوجيه فى تنفيذ كافة الخدمات الغذائية •

امثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم أجهزة الدولة وخاصة فى :

قطاع (الصحة - التعليم والبحث العلمي - الجامعات - الأوقاف
وشئون الأزهر - الشباب والرياضة) •

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسباً
الى جانب توافر الخبرة المتخصصة في مجال العمل •

١٢ - المجموعة النوعية لوظائف تأمين سلامة الطيران •

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام
بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال
أو أكثر من مجالات تأمين سلامة الطيران •

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقاً لتقييم
الوظائف بالجدول المعتمد •

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- تنفيذ خطط وبرامج تأمين سلامة الطيران •
- القيام بأعمال خدمات المراقبة الجوية والمطارات والطائرات •
- إعداد بيان دليل الطيران وإصدار إعلانات للطيارين وتنظيم المرور
الجوى طبقاً للتوصيات والقرارات الدولية •
- تسهيل تحركات الطائرات وتحديد الطرق الجوية الخاصة بها •
- تطبيق التوصيات والمبادئ الدولية الخاصة بأعمال وحدات المراقبة
الجوية وتأمين سلامة الطيران •
- الإشراف على أعمال الاتصال السلوكية واللاسلكية المتصلة بتأمين
الطيران •
- تدريب ضباط المراقبة الجوية ومساعدتهم •

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع الطيران المدني •

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبيا الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .
- ويشترط فى كل الاحوال الحصول على الاجازات القانونية اللازمة.

١٤ - المجموعة النوعية لوظائف المكتبات والوثائق

التعريف العام :

- تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات المكتبات والوثائق .
- تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :

- تنظيم المكتبات .
- اختيار وتزويد المطبوعات فى دوريات وكتب ووثائق .
- تسجيل وفهرسة وتصنيف وترتيب وصيانة الكتب .
- وضع وتنفيذ نظم الاستعارة وارشاد الباحثين والقراء .
- التوثيق واعداد ونشر المستخلصات .
- اعداد القوائم البيبلوجرافية .
- اعداد وتحرير واصدار وتبادل النشرات والوثائق والمواد العلمية .

امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- قطاع (الثقافة - التعليم والبحث العلمى - الجامعات) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

١٥ - المجموعة النوعية لوظائف الفنون

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة لتقييم أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجال الفنون أو الآداب .

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- التمثيل أو الإخراج المسرحي أو السينمائي أو التلفزيوني أو الإذاعي .
- القيادة أو العزف في أوركسترا سيمفوني أو فرقة موسيقية .
- أعداد تدريبات الراقصين أو القيام برقص الباليه أو الرقص التعبيري تصميم وتنفيذ الديكور .
- أعمال التصوير السينمائي أو الإلكتروني أو الفوتوغرافي .
- اخراج وتنفيذ الرسوم المتحركة .
- القيام بالرسم وصناعة التماثيل والنماذج الفنية والعلمية .
- أعمال المونتاج السينمائي والإلكتروني .
- ترميم وصيانة الصور الزيتية .
- الطباعة وفنونها .
- الرقابة على المصنفات الفنية .
- جمع البيانات في نواحي البحث في الآداب ودراساتها .
- أعمال النقد والتصحيح والترجمة والنشر .
- البحث والتنقيب والتسجيل العلمي للآثار .
- تنظيم عرض الآثار والمحافظة عليها .
- ترميم الآثار .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- قطاع (الثقافة والاعلام - المطابع الأميرية) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا مناسباً الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

١٦ - المجموعة النوعية لوظائف الاعلام

التعريف العام :

- تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الاعلام .
- تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- قراءة النصوص فى الاذاعة والتليفزيون أو تقديم نشرات الأخبار ومختلف التعليقات السياسية وفقرات البرامج واجراء الحوار فى البرامج الاخبارية والاذاعة الخارجية .
- تدريب المذيعين .
- الحصول على الأخبار المحلية والخارجية واعداد نشرات الأخبار وتصنيفها واعداد كافة التعليقات السياسية حول أهم الأحداث الداخلية أو الخارجية .
- تجميع المعلومات التى تهتم الراى العام وتحليلها .
- أعمال الاتفاقيات الدولية والبعثات الاعلامية .
- أعمال العلاقات العامة وما ترتبط به من اعلام الجمهور بنشاط الوحدة وما تقدمه من خدمات وجمع البيانات عن احتياجات الجمهور ورغباته ونقلها الى المسئولين بالوحدة .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- معظم قطاعات الدولة وخاصة فى قطاع (الاعلام) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبيا الى جانب
توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

١٧ - المجموعة النوعية لوظائف السياحة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام
بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة أو القيام
بأعمال تخصصية فى مجال السياحة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقا لتقييم
الوظائف بالجدول الممتد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- اعداد وتنفيذ خطط وبرامج السياحة .
- تنمية الوعي السياحى .
- الارشاد السياحى والخدمات السياحية .
- الرقابة والتفتيش على الفنادق وأماكن النوم المصانة السياحية
والخدمات الترفيهية والنوادرى السياحية .
- متابعة الاتفاقيات والمؤتمرات السياحية أو خطط الاستثمار
السياحية .
- تنشيط السياحة الداخلية والخارجية .
- أعمال الرقابة والدعاية والاعلام فى المجالات السياحية .
- أعمال التراخيص للمنشآت السياحية والفندقية وتراخيص المرشدين
السياحيين .
- دراسة أسعار الخدمات التى تقدمها المنشآت السياحية والفندقية .

أمثلة للمقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (السياحة) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبيا الى جانب .
- توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

١٨ - المجموعة النوعية لوظائف الاحصاء

والرياضيات والحاسبات الالكترونية

التعريف العام :

- تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات الرياضيات والاحصاء أو الحاسبات الالكترونية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتموج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :

- وضع الطرق الرياضية واسلوب استخدامها فى اجراء البحوث أو التحليل الرياضى .
- رياضيات التأمين .
- مجالات الاحصاء المتخصصة فى تخطيط العمليات الاحصائية .
- تحديد البيانات الاحصائية المطلوبة ووسائل جمعها ومصادرها .
- تصميم العينات والنماذج .
- تغريغ البيانات الاحصائية واستخراج المدلات والأرقام منها وتحليلها .
- حفظ البيانات والمعلومات الاحصائية وتخزينها .
- أعمال الحاسبات الالكترونية .

امثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- قطاع (التنمية العامة والاحصاء - الجامعات - التعليم والبحث العلمى - الأرصاد الجوية - المواد النووية - الطاقة الذرية : التأمينات) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسبيا الى جانب.
- توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص فى مجال العمل .

١٩ - المجموعة النوعية لوظائف العلوم

التعريف العلم :

- تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات العلوم .

- تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- اجراء البحوث والاختبارات والتحليل الكيميائية للمواد والمنتجات .
- فحص وتحليل السموم ومتملقات الجرائم .
- الكيمياء التطبيقية فى المجالات الصناعية المختلفة .
- البحث عن المعادن والخمعات المتنوعة والمساحة الجيولوجية وفحص المعينات والمناجم والمحاجر .
- دراسة وتطبيق المبادئ والنظريات الفيزيائية والعلوم التطبيقية .
- اجراء التجارب والاختبارات الفيزيائية .
- تصميم وصيانة الاجهزة العلمية والوسائل التعليمية لها .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- قطاع (الصناعة والبتترول والثروة المعدنية - الصحة - الأرصاد الجوية - الطاقة الذرية - المواد النووية - الاسكان - الجامعات - التعليم والبحث العلمى) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا بذاته الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

٢٠ - المجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات الاقتصاد والتجارة .

تبدا وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجنول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال ووظائف هذه المجموعة :

- البحوث الاقتصادية .
- التخطيط الاقتصادي .
- المعارض .
- الائتمان والاستثمارات ونشر الوعي الادخارى .
- التجارة الداخلية .
- الاستيراد والتصدير .
- الرقابة على النقد والموازنة التقدية .
- التأمين .
- التسويق .
- وضع الخطة القومية العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- توزيع اعتمادات مشروعات الخطة على سنوات وعلى بنود الاستثمارات الجارية أو العينية ومتابعة وتقييم كفاءة الأداء .
- أعمال التعاون الاقتصادي والمعونات الاقتصادية والاتفاقيات المتعلقة والقروض الأجنبية والتسهيلات الائتمانية وبحث طلبات استثمار المال العربى والأجنبى .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم قطاعات الدولة وخاصة في قطاع (التجارة والاقتصاد والتعاون الاقتصادي - التموين والتجارة الداخلية - التخطيط - التأمينات) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل .

٢١ - المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات الموارد أو التمويل أو المحاسبة الحكومية أو الرقابة المالية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- تطبيق قوانين الضرائب والجمارك .
- القيام بالبحوث الفنية والافتاء الضريبي والجمركي .
- أعمال محاسبة التكاليف .
- الرقابة على أعمال حسابات الحكومة واعداد الحساب الختامي للدولة .
- اعداد مشروع الموازنة العامة للدولة بعد دراسة مشروعات موزقات الجهات المختلفة والتنسيق بينها .
- تنظيم عمليات التمويل بما يحقق أهداف الخطة ويتفق مع السياسة العامة للدولة .
- تطبيق اللوائح والنظم المحاسبية مثل :
- أعمال الشطب والمراجعة والتسوية وتوجيه القيود المالية بالدفاتر والسجلات وتطبيق اللوائح والنظم في هذا المجال - أعمال الميزانية والارتباطات ومتابعة تنفيذها - تطبيق اللوائح والنظم والإجراءات في مجال العقود والمشتريات والمخازن .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- جميع قطاعات الدولة وخاصة في قطاع (المال) .
- التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :
- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل .

٢٢ - المجموعة النوعية لوظائف التنمية الإدارية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات التنمية الإدارية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- إجراء الدراسات الخاصة بخطة التنمية الإدارية ومتابعة تنفيذها .
- استطلاع وتشخيص المشاكل الإدارية واقتراح وسائل التغلب عليها .
- وضع الهياكل والأنماط التنظيمية ومعدلات الأداء المناسبة وقياس العمل والمقررات الوظيفية .
- تبسيط الإجراءات .
- دراسة المشاكل المتعلقة بالهياكل الوظيفية واقتراح أوجه علاجها .
- وضع وإصدار أحكام ومعايير وقواعد وإرشادات ترتيب وتقييم الوظائف وتنفيذها .
- دراسة سياسة المرتبات والملاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات .
- إعداد أو مراجعة مشروعات ترتيب وموازنة الوظائف فيما يتعلق باعتمادات العاملين وعدد الوظائف ومستوياتها وتحديد درجاتها .
- متابعة البحوث والتطورات الحديثة في مجال الترتيب .
- إعداد ونشر برامج التدريب في مجال التنمية الإدارية .
- دراسة واقتراح القوانين والقرارات واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية وإصدار التعليمات الفنية والنشرات المنفذة لتنفيذها .
- تطوير نظم الخدمة المدنية .
- تطبيق القوانين واللوائح في مجال شئون العاملين من اختيار أو ترقية أو نقل أو تلب أو اعارة أو إجازات أو جزاءات وإنهاء الخدمة والمعاشات .
- أعمال الرقابة والتفتيش الإداري .

— أعمال الشكاوى •

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

جميع قطاعات الدولة •

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب

توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل •

٢٣ - المجموعة النوعية لوظائف الأمن

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الرقابة

أو الاشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة أو القيام بالتنفيذ في مجال

أو أكثر من مجالات الأمن •

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقاً لتقييم

الوظائف بالجدول المعتمد •

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

— تأمين سلامة المعلومات وحفظها •

— ضمان سرية مناقشات اللجان والمؤتمرات •

— ضمان عدم التعامل مع جهات أو أفراد يتخللون التعامل مستارا

للمخاض تعارض مع أمن الدولة وسلامتها •

— تأمين جميع وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية والبريدية •

— تأمين كافة صور الدخول والخروج من وإلى الوحدة •

— إبداء الرأي في شأن الأجانب الذين تستفيد بهم الوحدة في نشاطها •

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

جميع قطاعات الدولة •

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب

توافر الخبرة المتخصصة أو التدريب المتخصص في مجال العمل •

ثالثا - الوظائف الفنية

١ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف التمريض والصحة العامة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في الأعمال التخصصية في أحد مجالات الطب والصحة العامة .

وتبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- أعمال التمريض وتنفيذ العلاج المقرر وملاحظة صرف الأدوية والأغذية المساعدة في غرف العمليات والإسعافات الأولية .
- أعمال المعاونة الصحية ومراقبة سلامة الأغذية والتفتيش عليها والاشراف على التطعيم وتنفيذ الاجراءات الوقائية الصحية .
- المساعدة في الفحوص والتحاليل العملية وإثبات نتائجها -
- المساعدة في أجهزة الأشعة .
- أعمال استخدام الأجهزة الطبية والتعويضية .
- المعاونة في صناعة الأدوية وتركيبها .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- (قطاع الصحة - الجامعات ومستشفياتها)

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا بذاته الى جانب توافر الخبرة الفنية في مجال العمل .

٢ - المجموعة النوعية الفنية للوظائف الهندسية المساعدة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في أحد الأعمال التخصصية في أحد مجالات الهندسة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- أعمال المساحة والرسم الهندسى وعمل الكروكيات وتوقيع المواقع المختلفة وتبويب الخرائط والرسومات وحفظها .
- أعمال أمناء المخازن الفنية مثل مخازن المهمات والمعدات وقطع الغيار وغيرها .
- أعمال التشغيل والتركيب والصيانة مثل تشغيل وصيانة الأجهزة والآلات والمحطات الكهربائية وخطوط الشبكات الكهربائية وأجهزة التبريد وتكييف الهواء وغيرها من الأجهزة المماثلة .
- أعمال تنفيذ وتركيب وملاحظة الورش الهندسية سواء كانت ميكانيكية أو كهربائية .
- أعمال ملاحظة الإنشاءات المدنية .
- تنفيذ المواصفات للمشغولات المختلفة .
- المعاونة فى إجراء البحوث والتجارب الهندسية فى المعامل أو المعاهد أو المعاونة فى أعمال الرقابة وجودة الانتاج أو ملاحظة أو إدارة الأجهزة والآلات الهندسية .
- أعمال البصريات المختلفة من تشغيل وصيانة الأجهزة وأعداد النظارات الطبية المختلفة .
- أعمال صيانة وطباعة المنسوجات وإجراء تحضيرات الغزل .
- الأعمال الفنية فى مجال السكك الحديدية مثل صناعة وإصلاح وصيانة وتشغيل القطارات والعربات أو أعمال الخطوط الحديدية .
- أعمال صناعة وتشغيل وإصلاح وصيانة وفحص السفن ووحدات النقل المائى .
- أعمال صناعة وصيانة وتشغيل الطائرات وفحصها .
- أعمال إصلاح وصيانة السيارات والجرارات .
- أعمال المواصلات مثل المواصلات السلكية واللاسلكية أو الأجهزة الالكترونية التى تستخدم فى الإذاعة والتليفزيون والرادار وأجهزة الإرسال والاستقبال .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم قطاعات الدولة وخاصة في قطاع التعليم والبحث العلمي -
الصناعة والبتترول والثروة المعدنية - الطيران المدني - النقل والمواصلات
والنقل البحري .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا مناسباً الى جانب
توافر الخبرة الفنية في مجال العمل .

٣ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الزراعة والتغذية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف
على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في الأعمال التخصصية في أحد
مجالات الزراعة أو الطب البيطري أو التغذية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتندرج وفقاً لتقييم
الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- ملاحظة تنظيم الموزة الزراعية ومكافحة الآفات .
- فرز المحاصيل والمنتجات الزراعية وتطهيرها وتعبئتها .
- المعاونة في مجال الارشاد الزراعي .
- استصلاح أو استزراع الأراضي .
- المعاونة في أعمال تربية الحيوانات وتنمية الثروة الحيوانية
أو المائية .

- أعمال المنتجات الحيوانية والصناعات الغذائية .
- اعداد الوجبات الغذائية في ضوء المواصفات الموضوعية .
- المعاونة في تنفيذ الخنومات البيطرية مثل الفحوص والتشخيص
والتلقيح الصناعي للحيوان .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الزراعة واستصلاح الأراضي - الجامعات - التعليم والبحث
العلمي - الصحة) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا مناسباً الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل .

٤ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف التعليم الابتدائى

التعريف العام :

- تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بالتدريس فى المرحلة الابتدائية .
- تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الرابعة وتتدرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول الممتد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- التعليم النظرى فى المرحلة الابتدائية .
- ادارة المدارس الابتدائية .
- التفتيش على التعليم بالمرحلة الابتدائية .
- الأعمال التى تؤدى بالمدارس على مختلف مراحلها فى الورش أو المحامل أو المزارع أو الحدائق مثل أعمال فلاحية البساتين والصناعات الزراعية أو الطباعة أو التجليد أو غيرها من الأعمال الأخرى .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- قطاع (التعليم والبحث العلمى - الأزهر) .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا مناسباً الى جانب توافر الخبرة الفنية فى مجال العمل .

٥ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الدينية

التعريف العام :

- تشمل جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة فى الأعمال التخصصية فى أحد مجالات الخدمات الدينية .

تبدا وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- إقامة الشعائر الدينية .
- إمامة المصلين وإلقاء الدروس الدينية في المساجد الصغيرة .
- أداء الأذان .
- قراءة وتحفيظ القرآن .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

بعض وحدات الدولة وخاصة في قطاع (الأوقاف وشئون الأزهر) .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنيا بذاته الى جانب توافر الخبرة الفنية في مجال العمل .

٦ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف فني المعامل

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في الأعمال التخصصية في أحد مجالات التحاليل والمعامل .

تبدا وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- المساعدة في الأعمال المتعلقة بمعامل الطبيعة والكيمياء والجيولوجيا ومراكز البحوث العلمية .
- المعاونة في اجراء الاختبارات والتجارب واعداد الخرائط والتصوير الجيولوجي .
- تحضير أو حفظ المواد والأدوات .
- المساعدة في اجراء البحوث والتجارب العملية في مجالات النبات والتربة .

— بيثولوجيا الحيوان أو الحشرات .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الصحة - التعليم والبحث العلمي - الجامعات - الطاقة
الذرية والمواد النووية - الإسكان - الصناعة) .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

تتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا مناسباً الى جانب توافر
الخبرة الفنية أو التدريب المتخصص في مجال العمل .

٧ - المجموعة النوعية الفنية لوظائف الخدمات الاجتماعية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف
على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في الأعمال التخصصية في أحد
مجالات الخدمات الاجتماعية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الرابعة وتنتج وفقاً لتقييم
الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- المعاونة في بحث حالات الأفراد تمهيداً لتقديم الرعاية الاجتماعية
والمعاونة في التوجيه المهني والاجتماعي والتأهيل المهني .
- المساعدة في أعمال التربية الرياضية والنوادي والساحات الشعبية .
- أعمال الرعاية الاجتماعية ومراكز الشباب .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (التعليم والبحث العلمي - الجامعات - الشؤون الاجتماعية -
القوى العاملة والتدريب - الشباب والرياضة) .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا فنياً مناسباً الى جانب
توافر الخبرة الفنية في مجال العمل .

٨ - المجموعة النوعية والفنية لوظائف الفنون والعمارة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف

على أو القيام بأعمال فنية أو المساعدة في الأعمال التخصصية في أحد مجالات الفنون أو العمارة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتتدرج ونقاً لتقييم الوظائف بالجنول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- المساعدة في أعمال الرسم والنحت وهندسة المناظر .
- المساعدة في الأعمال التي تتصل بالموسيقى أو التصوير أو الإخراج أو الديكور أو الماكياج .
- المساعدة في أعمال التنقيب عن الآثار وتسجيلها وحفظها ونقلها وترميمها .
- أعمال الطباعة والتجليد أو الحفر على المعادن .
- أعمال ملاحظة الانشاءات المعمارية .
- أعمال نجارة الأثاث .
- النحت المعماري والحفر على الخشب والتطعيم والمراكرتى وأشغال الجرانيت والتشييد والبناء المعماري .
- أعمال الحديد المشغول والأثاث المعدني .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الثقافة - الاعلام - التعليم والبحث العلمي - الجامعات) .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلاً فنياً مناسباً إلى جانب توافر الخبرة الفنية في مجال العمل .

رابعاً : الوظائف الحرفية

١ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الورش والآلات

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو آلات .

أو معدات وتحتاج الى معرفة باصول الحرفة تكتسب بالمراسم العسل والتدريب وذلك في أحد مجالات التشغيل والصيانة في الورش والميكانيكية والكهربائية ومحطات القوى .

تبعد وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجنول المتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

— التشغيل والصيانة والاصلاح بورش (السباكة - البرادة - الخراطة - الحدادة - التجليخ - اللحام - الكهربة - النجارة - الفريزة - الخفر) انتاج المشغولات والأدوات والمستلزمات من مواد معدنية أو زجاجية أو بلاستيك أو ما يماثلها وتجميعها وصيانتها .

— تشغيل وصيانة واصلاح محطات القوى الميكانيكية أو الكهربائية في الري والصرف أو المجارى وكذا تشغيل وصيانة واصلاح اجهزة التكييف والتبريد والتصوير والآلات الدقيقة والقلابات والمرشحات .

— تشغيل الآلات والمكينات في المجالات الزراعية واصلاحها وصيانتها .

— تشغيل معدات وآلات التنقيب عن المعادن والبتروك واستخراجها وتكريرها وصيانتها واصلاحها .

— تشغيل معدات وماكينات وتجهيز وغزل ونسج وصناعة المنسوجات والشباك وصيانتها واصلاحها .

— تشغيل معدات وماكينات وتجهيز ودباغة وانتاج الجلود والمشغولات الجلدية بأنواعها وصيانتها واصلاحها .

— الأعمال الحرفية في مجال انشاء الكبارى والجمالونات وانشاء وصيانة الطرق .

— الأعمال الحرفية في مجال تجميع وتركيب الأجزاء أو الهياكل المعدنية أو الخرطوط الهوائية أو الأرضية وصيانة واصلاح المحطات والأدوات المستخدمة فيها .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم قطاعات أجهزة الدولة وخاصة في قطاع (الصناعة - الري - النقل والمواصلات والنقل البحري - الطيران المدني) .

التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والامام بالقراءة والكتابة .

٢ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الزراعة والتغذية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو مواد وتحتاج الى معرفة بأصول الحرفة تكتسب عن طريق الموان العمل والتدريب وذلك في أحد مجالات الزراعة أو التغذية أو الأعمال البيطرية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- الأعمال الحرفية في مجالات التجارب الزراعية وتطعيم الأشجار .
- مقاومة الآفات .
- رش الأشجار والترع والحقول .
- البساتين .
- صناعات الألبان وتربية الماشية والنحل ودودة القز .
- الصناعات الغذائية .
- أعمال رعاية الحيوانات والتلقيح البيطري .
- أعمال طهي الأطعمة واعداد الوجبات الغذائية .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

قطاع (الزراعة - الري - التعليم والبحث العلمي - الجامعات - الصحة) .

التأهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

— يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والامام بالقراءة والكتابة .

٣ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الحركة والنقل

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو آلات أو معدات وقيادة وسائل نقل مختلفة - وتحتاج الى معرفة بأصول الحرفة تكتسب عن طريق المراتب العمل والتدريب وذلك في أحد مجالات الحركة والنقل .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وتندرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- اصلاح وصيانة وتشغيل القاطرات وعربات السكك الحديدية .
- أعمال مد وصيانة الخطوط الحديدية .
- أعمال تشغيل واصلاح وصيانة السفن ووحدات النقل المائي .
- أعمال صيانة الطائرات .
- أعمال تشغيل واصلاح وصيانة الأجهزة السلكية واللاسلكية .
- أعمال تشغيل واصلاح وصيانة السيارات والموتوسيكلات .
- والأوناش والمركبات والجرارات والحفارات والكسارات بأنواعها .

أمثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

جميع قطاعات الدولة وخاصة في قطاع (النقل والمواصلات والنقل البحري - الطيران المدني - الثقافة والاعلام) .

التأهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والامام بالقراءة والكتابة .

٤ - المجموعة النوعية الحرفية لوظائف الفنون والعمارة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها ملاحظة أو القيام بأعمال ذات طبيعة حرفية تتطلب استخدام عدد أو آلات

او معدات. وتحتاج الى معرفة بأصول الحرفة تكتسب عن طريق الماران
المعمل والتدريب وذلك فى أحد مجالات العمارة والفنون .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة أو الخامسة وتندرج
وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المتمد .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- الطباعة .
- الصناعات الدقيقة .
- الحفر على المعادن .
- التطعيم بالصدف .
- البياض .
- الرسم والتصوير .
- أعمال البناء والخرسانة المسلحة .
- أعمال النقش .
- النحت .
- أعمال السباكة الصحية .
- أعمال الخياطة والتطريز .
- صنع الفخار والخزف .
- أعمال التنجيد والسروجية والخيام والأحذية .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

معظم قطاعات الدولة وخاصة قطاع (الثقافة والاعلام - التعليم
والبحث العلمى - الاسكان والتعمير وتنمية المجتمعات الجديدة) .

التأهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والامام بالقراءة
والكتابة .

خامسا : الوظائف المكتبية

المجموعة النوعية للوظائف المكتبية

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال مكتبية ذات طبيعة نطقية تؤدي وفقا لقواعد وتعليمات ولا تتطلب تفسيراً أو استخلاص مبادئ أو قواعد أو التعديل فيها وتتضمن أعمال القيد بالدفاتر وتزاول أعمال هذه المجموعة في مجالات الخدمة المختلفة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الخامسة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

امثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

— القيد في السجلات والدفاتر بأنواعها في مختلف مجالات الخدمة مثل :

- * القيودات الخاصة بالسجلات الحسابية وسجلات شئون العاملين .
- * الشئون القانونية .
- * الشئون الزراعية .
- * الشئون الطبية .
- * الشئون الهندسية .
- * المكتبات .
- * الفنون والآداب . وغير ذلك من مجالات أعمال المجموعات النوعية المختلفة

- سكرتارية اللجان وتقديم الخدمات الادارية ومتابعة تنفيذها .
- مراجعة مستندات الصرف والسلف وكشفوف المرتبات والاستحقاقات واستخراج اذون الصرف والشيكات واجراء التسويات المالية والخصم على بنود وأنواع الموازنة .
- تنفيذ اجراءات المناقصات والمزايدات والممارسات .
- القيد في سجلات المشتريات والمخازن .
- أعمال الخزائن والصيارفة .
- القيد في السجلات الاحصائية وسجلات التأمينات بأنواعها .
- أعمال الكتابة على الآلة الكاتبة .
- الاختزال .
- استلام وحفظ المهد والصرف منها وكتابة محاضر الجلسات .
- توزيع الكتب الدورية والقرارات والأوامر الادارية .
- أعمال القيد للبريد الوارد والصادر والفهرسة والحفظ .
- الأعمال المكتبية المتعلقة بالايجارات ومصروفات المياه والانارة والتليفونات .
- أعمال الاستعلامات .
- ملاحظة الحضور والانصراف .
- أعمال التثقيب والفرز .
- أعمال السكرتارية الخاصة .

امثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

جميع قطاعات الدولة .

التاهيل العلمي اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

- يتطلب شغل هذه المجموعة تأهيلا علميا مناسباً الى جانب توافر الخبرة في مجال العمل .

سادسا : المجموعات النوعية لوظائف

الخدمات المعاونة

المجموعة النوعية لوظائف الخدمات المعاونة

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها الاشراف على أو القيام بأعمال لا تتطلب عادة سوى مجهود جسماني دون حاجة الى مهارات مهنية أو حرفية .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة السادسة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد .

امثلة لمجالات اعمال وظائف هذه المجموعة :

- خدمة المكاتب .
- نقل المكاتبات .
- خدمة الافراد والمساكن والاستراحات .
- تنظيف وترتيب الاثاث والمفروشات .
- أعمال النظافة .
- خدمة الحيوانات والمجازر .
- الشيالة والنقل .
- الحفر والردم .
- أعمال البوابة .

امثلة للقطاعات التي تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- جميع قطاعات الدولة .

التأهيل اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة الصلاحية والامام بالقراءة والكتابة .

تعريف الدرجات

الدرجة الممتازة

• تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه الإداري العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو الإشراف على نشاط رئيسي أو أكثر في ديوان عام وزارة أو أحد الأجهزة يطلق عليه اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التي يطلق عليها اسم إدارة مركزية « (١) » .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة اعتماد أو تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الأهداف . كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بفرض تمثيل الوحدة والارتباط باسمها .

ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واسعة ولهم سلطة إصدار القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف العامة للوحدة وكذا برامج العمل وخطته أو الاعتماد النهائي للأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغلي وظائف هذه الدرجة إلحاق أضرار جسيمة بمصالح وخطط الدولة العليا .

(١) عدلت هذه الفقرة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ ، وكان نصها السابق كالآتي :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه الإداري العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو الإشراف على الأنشطة الرئيسية في ديوان عام وزارة أو أحد الأجهزة التي تتكون غالبا من عدد من التقسيمات الداخلية التي يطلق على كل منها اسم وكالة وزارة أو قطاع أو إدارة مركزية .

المعد الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

- يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :
 - * التاهيل العلى وفقا لما تحده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
 - * قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة من الدرجة العالية .
 - * اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة التى تتيحها الوحدة .
 - * قدرة فائقة على التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والاهداف .

الدرجة العالية

« تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو مديرية أو الاشراف على أعمال نشاط رئيسى ذى طبيعة معقدة أو متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة مركزية » تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة عامة » .

« وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشتراك فى وضع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل وكذا التوجيه العام والتنسيق ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية الداخلية التابعة لها » (١) .

(١) عدلت الفقرتان الأولى والثانية تنفيذا لقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ وكان النص السابق كالاتى :

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه الادارى العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على أعمال نشاط رئيسى ذى طبيعة معقدة ومتنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه عادة اسم « وكالة وزارة » أو « قطاع » أو « ادارة مركزية » تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة عامة » .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشتراك فى وضع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل وكذلك التوجيه العام والتنسيق ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية التابعة لها .

كما يقوم شاغلو هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بفرض تمثيل الوحدة أو التحدث أو الارتباط باسمها .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة حرية تصرف كبيرة في معالجة الموضوعات ولهم سلطة اصدار القرارات واعتماد الأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفة الاضرار بمصالح الجهة أو الجمهور أو الدولة .

الحد الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

✱ التاهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

✱ قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل فى وظيفة مدير عام .

✱ اجتياز البرامج التدريبية فى مجال الادارة والتي تتيحها الوحدة .

✱ قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج ومتابعتها .

درجة مدير عام

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام برئاسة احدى وحدات الدولة أو الاشراف على أعمال نشاط ذى طبيعة متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة عامة » تتكون عادة من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « ادارة » وتحقق الادارة العامة فيما بينها خدمة أو غرضا محددا .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة مهام توجيه الافراد وتخطيط برامج العمل والتنسيق والرقابة .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بفرض التحدث أو تمثيل الوحدة .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى معالجة الموضوعات فى حدود السياسات المعتمدة وكذا اصدار القرارات التنفيذية والاعتماد النهائى لبعض الأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل الوظيفة الحاق بعض الضرر بمصالح
الجهة أو الجمهور أو الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبرى الاختصاصين
أو الباحثين ممن تتوافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العملية
العالية في مجالات مختلفة من العمل التخصصي أو البحثي ومن ترى
الوحدة تفرغهم لواجبات تخصصهم دون أن يوكل اليهم مهام الادارة
العلمية .

كما قد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبرى فنيين أو كبار
كتاب ممن يقومون بتقديم الخبرة العملية في الأعمال الفنية أو المكتبية
وترى الوحدة أن تسند اليهم أعمال على مستوى عال من الأهمية في هذه
المجالات ترقى في مستوى مسئولياتها وتنوعها الى مستوى وظائف هذه
الدرجة على أن تتوافر في شاغل هذه الوظائف الخبرة العملية الطويلة
في مجالات مختلفة من العمل الفني أو المكتبي (١) .

الحد الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

بالنسبة لوظيفة مدير عام :

✳ التاهيل العلمي وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول
الترتيب المختصة .

✳ قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من الدرجة
الأدنى مباشرة .

✳ اجتياز البرامج التدريبية في مجال الادارة والتي تتيحها الوحدة .

✳ قدرة على القيادة والتوجيه .

بالنسبة لوظائف كبرى الاختصاصين أو باحثين :

✳ التاهيل العلمي وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول
الترتيب المختصة .

(١) فقرة أخيرة مضافة بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ ، والمذاع بكتاب

دوري الجهاز رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٠ .

- * قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في مجال العمل المتخصص بذاته في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- * قدرة فائقة على اعداد الدراسات والبحوث أو القيام بالأعمال التخصصية ذات المستوى الرفيع .
- بالنسبة لوظائف كبيرى فنيين أو كتاب (١) :
- * التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الوظائف المعتمدة .
- * قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل في مجال العمل المكتبى أو الفنى في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- * اجتياز البرامج التدريبية في مجال العمل المكتبى أو الفنى والتي تتيحها الوحدة .
- * قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية في مجال الأعمال المكتبية أو الفنية (٢) .

الدرجة الأولى

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالإشراف على تنفيذ أعمال رئيسية في أحد مجالات الأعمال التخصصية أو رئاسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « إدارة » وقد يتكون من عدد من الأقسام .

-
- (١) الحد الأدنى من مطالب التأهيل لشغل وظائف كبيرى فنيين أو كتاب أضيف بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ .
 - (٢) عدل الحد الأدنى من مطالب التأهيل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٦٤ لسنة ١٩٨٢ والمداع بكتاب دورى الجهاز رقم ٣١ لسنة ١٩٨٢ ، وكان النص السابق كالآتى :
بالنسبة لوظائف كبيرى فنيين أو كتاب :
 - (٣) التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
 - (٤) قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في مجال العمل الفنى أو المكتبى في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
 - (٥) اجتياز البرامج التدريبية في مجال العمل الفنى أو المكتبى والتي تتيحها الوحدة .
 - (٦) قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية في مجال الأعمال الفنية أو المكتبية .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة وضع برامج تفصيلية لانجاز الأعمال والإشراف العام على تنفيذها ومراجعتها .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء بعض الاتصالات بفرض الاشتراك في لجان .

ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية التصرف في حدود القوانين واللوائح ولهم سلطة إصدار الأوامر والتعليمات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة .

وقد يترتب على خطأ شاغلي وظائف هذه الدرجة إلحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة القيام بأعمال البحوث والدراسات التخصصية العميقة .

كما تتضمن الوظائف الفنية أو المكتبية التي تتولى عادة الإشراف على عدد كبير من العاملين أو عدد من الأقسام التي تزاول أعمالاً فنية أو مكتبية ترقى في مسؤولياتها الإشرافية إلى مستوى وظائف هذه الدرجة (١) .

العقد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :
* التأهيل العلمي وفقاً لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

* قضاء مدة بينية قدرها ست سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

الدرجة الثانية

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التي يقوم شاغلوها تحت الإشراف العام بإنجاز مجموعة من العمليات التخصصية الأكثر تقدماً .

(١) الفقرة الأخيرة معدلة بقرار رئيس الجهاز رقم ٢٤١ لسنة ١٩٨٠ ، وكان نصها السابق كالآتي :

وتتضمن الوظائف الفنية أو المكتبية التي تتولى عادة الإشراف على تقسيم يضم عدداً كبيراً من العاملين أو عدداً من الأقسام تزاول أعمالاً فنية أو مكتبية ترقى في مسؤولياتها الإشرافية إلى مستوى وظائف هذه الدرجة . وقد ألغيت الفقرة السابقة لهذه الفقرة ، والتي كانت تنص على اعتبار هذه الدرجة قمة الوظائف الفنية والمكتبية .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشراف على ومتابعة انجاز البرامج التفصيلية للأعمال ومراجعتها مراجعة مرحلية .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء بعض الاتصالات بفرض الحصول على أو إعطاء بيانات أو معلومات .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة قدر من حرية التصرف في ضسوء القوانين والقرارات والتعليمات الصادرة .

وتتضمن هذه الدرجة وظائف فنية أو مكتبية أو حرفية تتولى عادة الاشراف على تقسيم يضم عددا من العاملين الذين يزاولون أعمالا فنية أو مكتبية أو حرفية .

الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

— يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

✱ التأهيل الملى أو الخبرة العملية في مجال الأعمال الحرفية وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

✱ قضاء مدة بنية قدرها ثمانى سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

الدرجة الثالثة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التى يقوم شاغلوها تحت الاشراف المباشر بانجاز عمليات تخصصية تؤدى وفق قوانين ولوائح أو اجراءات لا تتطلب قدرا كبيرا من حرية التصرف وتخضع للمراجعة التفصيلية .

كما تتضمن الوظائف المكتبية والفنية والاكثر تقدما .

كما تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة رؤساء مجموعات العمل الصغيرة فى أحد مجالات الأعمال الحرفية التى تتطلب دقة ومهارة متميزة .

الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

✱ التأهيل الملى أو الخبرة العملية فى مجال الأعمال الحرفية

وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

✱ قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

الدرجة الرابعة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شغالوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أعمال فنية أو مكتبية أكثر تقدما أو أعمال حرفية تتطلب قدرا من الدقة أو المهارة أو رئاسة مجموعة عمل في مجال الخدمات المعاونة .

ويؤدي العمل وفقا لقوانين أو قرارات أو إجراءات تحدد خطواته وتخضع للمراجعة التفصيلية للتحقق من صحة الاجراءات والنتائج .

الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

✱ التأهيل العلمي أو الخبرة العملية في مجال الأعمال الحرفية أو الخدمات المعاونة وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

✱ قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

الدرجة الخامسة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شغالوها تحت الاشراف المباشر بانجاز أبسط الأعمال الفنية أو المكتبية .

كما تتضمن وظائف الصناعات الحرفية التي تتطلب نوعا من الخبرة وكذلك قدرا من حرية التصرف والوظائف التي يقوم شغالوها بأعمال الخدمات المعاونة .

الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل وظائف هذه الدرجة ضرورة توافر :

✱ التأهيل العلمي أو الخبرة العملية في مجال الأعمال الحرفية أو الخدمات المعاونة وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

• قضاء مدة بنية قدرها خمس سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة •

— أو اجتياز الامتحان المقرر بالنسبة للوظائف الحرفية بحيث يكشف عن خبرة ومهارة في مجال العمل تعادل مدة الخبرة البينية المطلوبة للترقية لوظائف هذه الدرجة أمام لجنة فنية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين ويستثنى من ذلك الوظائف الحرفية التي تتطلب لشغلها ترخيصاً كاشفاً عن مدة الخبرة المطلوبة مثل وظائف سائقي السيارات •

الدرجة السادسة

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شباغلوها تحت الاشراف المباشر بالمعاونة في انجاز أعمال حرفية أو القيام بأعمال الخدمات المعاونة •

الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل وظائف هذه الدرجة ضرورة توافر :

• الإلمام بالقراءة والكتابة دون حاجة الى خبرة سابقة •

• اجتياز الامتحان المقرر أمام لجنة فنية بالنسبة للوظائف الحرفية يصدر بتشكيلها قرار من السلطة المختصة بالتعيين •

مذكرة إيضاحية

بشأن قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

باصدار

معايير ترتيب الوظائف

والأحكام المنفذة له (*)

أولاً : تمهيد :

١ - صدر القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ونص في مادته الخامسة ولأول مرة على الأخذ بنظام ترتيب الوظائف والأخذ بمبدأ الوظيفة والتركيز عليها بدلا من النظام الشخصي - وبحيث يتم ترتيب الوظائف على أساس من واجباتها ومسئوليتها والمؤهلات اللازمة لشغلها .

٢ - وتنفيذاً لذلك صدر قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ بشأن معايير ترتيب الوظائف . ونظرا لأن هذا القرار كان يعد الخطوة الأولى في انشاء وتنفيذ نظام ترتيب الوظائف فقد صدر دون التركيز على تقسيم الوظائف الى مجموعات نوعية تقوم على مبدأ التخصص ولاسيما في المجموعات النوعية التخصصية كما أنه لم يركز أيضا على نفس المبدأ عند تحديد اشتراطات شغل الوظائف فقد تضمن تقسيم الوظائف الى مجموعتين عريضتين أولاها المجموعة التخصصية والثانية مجموعة الوظائف العامة والتي قسمت بالتالى الى مجموعة الوظائف التنظيمية والإدارية والمكتبية والخدمات المعاونة ، كما أنه مال الى التعميم في تعريف المجموعات والفئات .

ولقد ظل هذا القرار غير معمول به من الناحية العملية لاسباب ترجع اما الى ارجاء العمل بأحكام الترتيب الواردة بالقانون بالتطبيق للقانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ أو لعدم الانتهاء من اعداد ومراجعة مشروعات الترتيب ذاتها .

(*) الوقائع المصرية المجلد ٢٨٦ (تابع) في ١٩/١٢/١٩٧٨ .

٣ - صدر القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ فى شأن نظام العاملين المدنيين بالدولة مؤكداً على الأخذ بنظام الترتيب وفى ظله تم اتخاذ خطوات عملية نحو انشاء وتنفيذ النظام وإصدار مجموعة القرارات التالية :

(أ) القرار الجمهورى رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب .

(ب) قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة فى شأن معايير ترتيب الوظائف وهى :

- القرار رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ الخاص بقواعد وإجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها .

- القرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ الخاص بتحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف ومطالب لتأهيل الأساسية اللازمة لشغل الوظائف بها .

- القرار رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ الخاص بالمدد الكلية اللازمة لشغل الوظائف من خارج أجهزة الدولة .

(ج) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦ ببدء نفاذ أحكام ترتيب الوظائف اعتباراً من أول يناير ١٩٧٧ .

(د) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٢٩ لسنة ١٩٧٨ فى شأن شغل الفئات الخالية بالموازنة الصامة للدولة والذى يقضى بعدم جواز شغل الفئات الخالية بموازنات الجهات التى تطبق أحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ فيما عدا أدنى فئات التعيين الا وفقاً لجداول توصيف وترتيب وتقييم الوظائف المعتمدة .

(هـ) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١١٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن إطلاق حرية إجراء الترقيات والذى يقضى بأنه يجوز فى أى وقت إجراء الترقيات فى الوحدات والجهات التى تطبق أحكام العاملين المدنيين بالدولة الصادرة بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ التى يتم اعتماد جداول وظائفها مع إلغاء القرارات السابقة الخاصة بقصر الترقيات فيما عدا الوظائف العليا على شهر ديسمبر من كل عام .

٣ - روعي في اعداد معايير الترتيب التي صدرت بالقرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ أن تأتي ترجمة للنماذج الوظيفي الذي كان سائدا في نهاية الستينات وبداية السبعينات وملائما للتطورات التي وردت على نظم الخدمة المدنية والتي تمثلت في صدور قوانين ترقية قدامى العاملين أو تسويات بعض الطوائف أو استمرار العمل بنظام الرسوب الوظيفي ثم أخيرا تطبيق قانون الاصلاح الوظيفي مما رتب أوضاعا وظيفية كان من الصعب تجاوزها أو تجنبها في ذلك الوقت .

ولقد ظهر واضحا عند تقسيم المجموعات النوعية التداخل بين مستويات التأهيل المختلفة عند تحديد اشتراطات شغل وظائف كل مجموعة مما ترتب عليه ضرورة استثناء بعض طوائف من العاملين من اشتراطات شغل الوظائف عند نقلهم الى الوظائف المقوية .

وقد تم الأخذ بطريقة التدرج عند تقييم الوظائف باعتبارها احدى طرق التقييم الاجمالية ولبيان الأهمية النسبية للوظائف باعتبارها وحدة واحدة دون اجراء أى قياس كمي لها وذلك من بين أكثر طرق التقييم شيوعا واستخداما والتي تنقسم بصفة عامة الى نوعين رئيسيين هما :

(أ) الطرق الكمية ويتفرع عنها ثلاث طرق هي : طريقة التقييم بالنقط . وطريقة مقارنة العوامل . وطريقة المقاييس الدالة على جوانب الوظيفة وكلها طرق تقوم على ترجمة القيم النسبية للوظائف بمقياس كمي .

(ب) أما النوع الثاني فهو : طرق التقييم الاجمالية ويتفرع عنها طريقة المراتب وطريقة التدرج والتي تستند جميعها على المعيار الاجمالي في قياس الأهمية النسبية لكافة جوانب الوظيفة . ولقد أخذ بالطريقة الأخيرة كما سبق ايضاحه لسهولة تطبيقها وملائمتها للجهاز الحكومي وضخامة اعداد وظائفه وقلة التكاليف المترتبة على استخدامها .

٥ - ولقد أمكن من خلال العمل بهذه المعايير الانتهاء من مراجعة واعتماد عدد ١٢٢ مشروعا لترتيب الوظائف لمختلف وحدات الدولة « وزارات - هيئات عامة ومصالح - صناديق - وحدات محلية » ومن ثم فإنه يمكن القول بأن نظام ترتيب الوظائف قد تم انشاؤه وتنفيذه في عديد من وحدات وأجهزة الدولة .

٦ - وأخيرا صدر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة قائما على فلسفة ترتيب الوظائف . والتركيز عليه في كافة الشؤون التي تنظم الخدمة المدنية من نواحي التعيين أو الترقية أو النقل أو التنب مع استبعاد كافة الاعتبارات الشخصية التي سادت نظم الخدمة المدنية خلال السنوات الأخيرة والتي سبق الإشارة إليها - والنظر في انشاء نظام وظيفي ذي ملامح محددة وقائم على فلسفة واضحة المعالم والذي بدأ العمل به من أول يوليو سنة ١٩٧٨ .

وأهم ما جاء في هذا القانون تأكيداً لمفهوم النظام الموضوعي المبني على ترتيب الوظائف الفأؤه لمبدأ تسعير الشهادات وتحديد التقييم المالي لكل منها تاركا ذلك لما تسفر عنه جداول ترتيب وظائف كل وحدة .

كما حدد القانون المشار اليه مستويات الصعوبة والمسئولية في ستة تدرجات وذلك بالنسبة للوظائف التنفيذية وربط شغل الوظائف بأن يكون ذلك مرهونا بأداء عمل محدد في مستوى الصعوبة والمسئولية مع ضرورة توافر اشتراطات شغل لكل وظيفة بذاتها .

ولقد نص القانون المشار اليه في مادته التاسعة على " أن يصدر رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة القرارات المتضمنة للمعايير اللازمة لترتيب الوظائف والأحكام التي يقتضيها تنفيذها - ويدخل في ذلك الحد الأدنى للخبرة المطلوبة لشغل الوظيفة الأدنى مباشرة .

وتنفيذاً لنص المادة السابقة . فقد أعد قرار رئيس الجهاز بشأن معايير وأحكام الترتيب ، والتي جاءت في أساسها تطويراً للمعايير الحالية الصادرة بقرار رئيس الجهاز رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بمراعاة ما كشف عنه التطبيق العملي لمراجعة واعتماد عدد ١٢٢ مشروعاً للترتيب بالإضافة الى أنها قامت على فلسفة تناسب واقصا الوظيفي وفي ذات الوقت لم تهمل المبادئ العلمية والأخذ بأحدى الاتجاهات المعمول بها في نظم ترتيب الوظائف وتقييمها .

(ثانياً) أسس تطوير معايير الترتيب :

ترتكز عملية تطوير المعايير التي كان معمولاً بها في ظل قانون التوظيف السابق على عدد من الأسس يمكن تلخيصها في الآتي :

١ - التأكيد على مبدأ التخصص عند النظر في توزيع نوعيات

الأعمال التي تضمها وحدات الدولة المختلفة الى مجموعات وظيفية مع وضع الفروق الجوهرية التي تفصل بين نوعيات الأعمال التي تضمها كل مجموعة وظيفية على حدة ، خاصة فيما يتعلق بالوظائف الفنية والوظائف المهنية .

٢ - ايجاد مقياس واضح ومحدد قائم على أساس علمي عند النظر في مستوى الصعوبة والمسئولية للوظائف وتحديد الدرجة المالية التي توضع فيها وبحيث لا يترك الأمر للاجتهاد .

٣ - مراعاة الاعتبارات العلمية والعملية في ذات الوقت - بقصد توفير المرونة عند تطبيق المعايير بحيث يمكن احتواء ومعالجة كافة المشاكل الوظيفية الحالية أو التي قد تنجم عند تطبيق نظام ترتيب الوظائف .

٤ - معالجة موقف مشروعات ترتيب الوظائف التي اعتمدت في ظل أحكام قانون العاملين السابق ومعايير الترتيب الصادرة بقرارات رئيس الجهاز أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ والمروسة بينها وبين المعايير الجديدة بحيث يؤدي الأمر الى استمرار العمل بهذه المشروعات والتي تشمل غالبية وحدات الدولة .

٥ - إبراز وتوضيح مفاهيم مصطلحات نظام ترتيب الوظائف بطريقة لا تثير لبساً في التفسير وتساعد على استخدامها وتطبيقها بالأسلوب والطريقة السليمة .

(ثالثاً) مظاهر التطوير :

بمقارنة معايير الترتيب المعمول بها حالياً بمشروع المعايير الجديدة. يمكن أن تتلخص الجوانب أو الصور التي تناولتها التعديلات والتطوير المطلوب في ضوء الاعتبارات والأهداف المحددة فيما يلي :

١ - ترميم كافة مستويات المسميات الوظيفية في مختلف وحدات الدولة .

٢ - إبراز النص على عوامل التقييم التي تستخدم في تحديد الدرجة المالية للوظيفة .

٣ - النص على طريقة التدرج واتخاذها أساساً في تقييم كافة وظائف وحدات الدولة .

٤ - تعديل المجموعات النوعية الوظيفية الحالية بالاستحداث أو الدمج أو الإلغاء بما يتماشى مع ما أسفر عنه التطبيق العملي .

٥ - وضع تعريف موحد للدرجات التي يتضمنها جدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ واتخاذ أساسا في تقييم الوظائف .

٦ - تحديد المدد المبينة اللازمة لشغل الوظائف بالترقية من وظيفة في درجة أدنى الى الوظيفة التي تملوها مباشرة .

(وابعاً) محتويات نظام معايير الترتيب :

تحتوى معايير الترتيب على خمسة فصول ، تتناول الجوانب التالية :

الفصل الأول : أحكام ترتيب وتوصيف الوظائف .

الفصل الثاني : تحديد وتعريف المجموعات النوعية التي تصنف فيها الوظائف .

الفصل الثالث : تعريف الدرجات .

الفصل الرابع : قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها .

الفصل الخامس : قواعد نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتدلة والتظلم من قواعد النقل .

وفيما يلي بيان تفصيلي لمختلف جوانب القرار :

١ - الفصل الأول - أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف :

يمقارنة ما جاء في هذا الفصل من الأحكام بما كان واردا في القرار الجمهوري رقم ٣٥٣ لسنة ١٩٧٤ في هذا الخصوص يتبين أن هناك أحكاما قد تم تعديلها أو استحداثها وذلك على الوجه التالي :

(أ) التحديد الواضح لكافة مصطلحات ترتيب الوظائف وخاصة فيما يتعلق بتعريف الوظيفة والجوانب التي تشتمل عليها .

(ب) تنميط مستويات المسميات الوظيفية على مستوى كافة وحدات الدولة رأسيا وأفقيا داخل كل درجة من درجات القانون وبالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة وبما يؤدي الى إيجاد مستويات نمطية لمسميات الوظائف يتم التعامل بها على مستوى الدولة وبمراعاة أن يكون لكل وحدة الحرية في

تحديد المسمى الوظيفى بما يتفق وطبيعة ونوعية العمل الذى يمارس داخل التقسيمات التنظيمية مقرونا بالمستوى النمطى .

ومثال ذلك : أخصائى وثائق ومكتبات ثالث تدل على أن هذه الوظيفة تقع بالدرجة الثالثة وكذلك وظيفة فنى تصوير ثالث تدل على أنها تقع أيضا بنفس الدرجة وبذلك يصبح مفهوما أن وظيفة طبيب أول تقع كلها فى الدرجة الأولى فى أى وحدة من وحدات الدولة .

وتعتبر هذه أول محاولة للتنسيق والتنميط للمسميات على مستوى الدولة .

(ج) ايضاح عوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظيفة وحصرها وتحديداتها وهى العوامل التى تستخدم فى تحديد الدرجة المالية التى تقيم فيها الوظيفة .

(د) استخدام طريقة التقييم بالتدرج باعتبارها أنسب الطرق العملية غير الكمية التى تستخدم فى تقييم وظائف الوحدات ذات الأعداد الكبيرة والتى لا يترتب على استخدامها أعباء مالية مع السرعة فى اظهار النتائج .

٢ - الفصل الثانى - تحديد وتعريف المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف :

(أ) أساسى تحديد المجموعات :

اشتمل قرار رئيس الجهاز رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ على عدد ٢٢ مجموعة وظيفية ولقد أعيدت دراسة هذه المجموعات فى ضوء الاعتبارات التالية :

١ - الأخذ بببداً التوسيع فى التخصص الوظيفى دون الافراط او الامعان الذى لا تتطلبه طبيعة مباشرة الأعمال فى وحدات الدولة .

٢ - أن تكون كافة الأعمال التى تزاولها وظائف كل مجموعة نوعية معبرة عن طبيعة متجانسة ومتكاملة وتتطلب لشغلها أساسا توافر تاهيل علمى مع توافر الخبرة المتخصصة بما يؤدى الى معاملتها معاملة وظيفية واحدة ، وتنتمى عادة الى نقابة مهنية بذاتها ومثال ذلك كافة أعمال الطب التى تدخل ضمن مجموعة وظائف الطب التى تنتمى الى نقابة الأطباء .

كذلك بالنسبة لأعمال الهندسة أو الزراعة أو العلوم ... الخ .

٣ - مدى توافر المعاهد العلمية التي تتولى تخريج الأعداد المتخصصة في مجال عمل المجموعة بما يسمح بتكوين المجموعات المتكاملة ويضمن لها الاستمرار والبقاء .

٤ - الأخذ في الاعتبار ما كشف عنه التطبيق العملي عند مراجعة واعتماد مشروعات ترتيب الوظائف التي تقدمت بها وحدات الدولة .

ولقد أظهرت هذه الدراسة أن الأمر يتطلب التعديل في المجموعات الوظيفية التي يضمها القرار رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ المشار إليه وعلى النحو التالي :

(أ) تقسيم الوظائف الى نوعيات عامة عريضة هي :

- ✱ وظائف الإدارة العليا .
- ✱ الوظائف التخصصية .
- ✱ الوظائف الفنية .
- ✱ الوظائف المكتبية .
- ✱ الوظائف الحرفية .
- ✱ وظائف الخدمة المعاونة .

مع تقسيم هذه النوعيات العامة الى مجموعات نوعية أدق .

(ب) الإبقاء على عدد ١١ مجموعة نوعية كانت واردة في معايير الترتيب السابقة وهي مجموعات وظائف :

- ✱ الطب البيطري
- ✱ الصيدلة
- ✱ الهندسة
- ✱ الزراعة
- ✱ التعليم
- ✱ القانون
- ✱ المكتبات والوثائق .
- ✱ الخدمات الدينية

* الغنمات الاجتماعية

* تأمين وسلامة الطيران

* التنفيذ والتدبير المنزلى

ج (استحداث المجموعات النوعية التالية :

* الادارة العليا

* التنمية الادارية

* الاحصاء والرياضيات والحاسبات الالكترونية

* الأمن

د (تقسيم مجموعة وظائف الطب والصحة العامة الى مجموعات وظائف :

* الطب البشرى

* طب الاسنان

* التمريض العالى

هـ (تقسيم مجموعة وظائف الفنون والسياحة والاعلام الى مجموعات

وظائف :

* الفنون

* السياحة

* الاعلام

و (تقسيم مجموعة الاقتصاد والمال والتجارة الى مجموعتين هما :

* مجموعة الاقتصاد والتجارة .

* مجموعة التمويل والمحاسبة .

ز (دمج كل من مجموعتى الفيزياء والكيمياء والجيولوجيا فى مجموعة

واحدة هى مجموعة وظائف العلوم .

ح (الفاء مجموعة الوظائف البحرية ودمج أعمالها ضمن أعمال المجموعة

النوعية للوظائف الهندسية لاتفاق أعمال كل من هاتين المجموعتين

وظهور عدم الحاجة الى أفراد مجموعة فى مجال النقل البحرى .

ط (الفاء مجموعة الوظائف التنظيمية والادارية وتم توزيع أعمالها على

المجموعات النوعية المختلفة .

(ي) تقسيم المجموعة الفنية لأول مرة الى مجموعات نوعية أدق بما يتمشى مع مبدأ التخصص ولقابلة المعاهد والمدارس التى أنشئت فى هذا المجال ولايراز اهتمام الدولة بهذه النوعية من الوظائف الفنية والمجموعات النوعية الفنية الجديدة هى :

✱ التمرىض والصحة العامة

✱ الهندسة المساعدة

✱ الزراعة والتغذية

✱ التعليم الابتدائى

✱ الخدمات الدينية

✱ الخدمات الاجتماعية

✱ فنون المعامل

✱ الفنون والعمارة

(ك) تم تقسيم مجموعة الوظائف الصناعية والحرفية لأول مرة الى مجموعات نوعية أدق هى :

✱ الورش والآلات

✱ الحركة والنقل

✱ الفنون والعمارة

✱ الزراعة والتغذية

وبحيت تضم هذه المجموعات كافة الحرف المزاولة فى وحدات الدولة والحرف أو المهن التى كان يشتمل عليها كشوف كادر العمال .

وفىما يلى بيان يوضح المجموعات التخصصية وما يقابلها من مجموعات فنية أو صناعية وحرفية كلما أمكن ذلك :

٥ - روعى فى تقسيم المجموعات الفنية والحرفية عدم تفتيت هذه المجموعات تفتيتا كبيرا - حيث ان هذا التقسيم يعد لأول مرة ورغبة فى تقادى الخلخلة للمراكز الوظيفية وأقدميات العاملين بهذه المجموعات فضلا على مراعاة التجانس فى المجموعات الوظيفية من حيث طبيعة ونوعيات الأعمال التى تتضمنها وبحيت يمكن اعضاء طابع واحد على مختلف وظائف كل مجموعة .

٦ - روعى النص فى أحكام الترتيب على جواز انشاء مجموعات

المجموعة التخصصية	المجموعة الفنية	المجموعة الحرفية
١ - الطب البشرى	التدريس والصحة العامة	-
٢ - طب الأسنان		-
٣ - التمريض العالي		-
٤ - الطب البيطرى	الزراعة والتغذية	الزراعة والتغذية
٥ - الصيدلة	فنيو المعامل	-
٦ - الهندسة	الهندسة المساعدة	الورش والآلات
٧ - الزراعة	الزراعة والتغذية	الزراعة والتغذية
٨ - القانون	-	-
٩ - المكتبات والوثائق	-	-
١٠ - اللغويات الدينية	اللغويات الدينية	-
١١ - اللغويات الاجتماعية	اللغويات الاجتماعية	-
١٢ - التعليم	التعليم الابتدائي	-
١٣ - تلخيص سلامة الطيران	-	-
١٤ - التغذية والتدبير المنزلى	الزراعة والتغذية	الزراعة والتغذية
١٥ - اللغويات	اللغويات والمعاصرة	اللغويات والمعاصرة
١٦ - الاعلام	-	-
١٧ - السياحة	-	-
١٨ - الاحصاء والرياضيات والحسابات الالكترونية	-	-
١٩ - العلوم	فنيو المعامل	-
٢٠ - الاقتصاد والتجارة	-	-
٢١ - التمويل والمحاسبة	-	-
٢٢ - التنمية الانشائية	-	-
٢٣ - الأمن	-	-

نوعية أخرى وذلك بهدف افساح المجال أمام ما قد يتكشف عنه التطبيق
العمل في بعض الجهات من وجود نوعيات جديدة من الأعمال تستلزم
ذلك .

كما نصت الأحكام المشار إليها على جواز ادماج مجموعة نوعية في
أخرى متجانسة ومن ذات المستوى الواحد عندما تقتضي طبيعة العمل
في بعض الجهات هذا الدمج بمعنى أنه يجوز ادماج بعض المجموعات
التخصصية في بعضها البعض كما يجوز ذلك بالنسبة للمجموعات الفنية
أو الحرفية ، حيث قد تتداخل الأعمال والتخصصات بصورة قد تكشف
الدراسة عن الصعوبة في الفصل فيما بينها وتحديد مجموعات نوعية أدق
ومثال ذلك أعمال التوحيد القياسي التي قد تضم المهندسين بجانب العلين
والزراعيين والكيميائيين ، وأعمال المساحة الجيولوجية التي قد تضم
المهندسين والجيولوجيين والكيميائيين ، وأعمال هيئة المصل واللقاح التي
قد تضم السيادلة والأطباء والكيميائيين وحيث يكون الدمج وسيلة مثل عند
اعداد مشروعات ترتيب وظائف هذه الجهات .

وبمراعاة أن الجواز الخاص بالدمج سالف الإشارة إليه لا ينطبق
على المجموعات الوظيفية التي لا تتجانس أو تختلف من حيث مستواها .

٧ - وفيما الوصول إلى مديد من التخصص في تقسيم الأعمال
فقد نص قرار أحكام الترتيب على جواز تقسيم المجموعة النوعية الواحدة
إلى مجموعات نوعية فرعية ومثال ذلك جواز تقسيم المجموعة الهندسية
إلى مجموعات فرعية أدق مثل الهندسة المدنية / المعمارية الميكانيكية /
الكهربائية . الخ وفقا لما يوضحه بيان هذه المجموعات النوعية في
المعايير وطبيعة أعمال كل منها .

٨ - ونظرا لما قد يرد بموازات بعض الوحدات من تقسيم الوظائف
إلى مجموعات نوعية فرعية أدق فإن الأمر يقتضي دراسة هذه التقسيمات
عند اعداد ومراجعة مشروعات ترتيب وظائف هذه الجهات للنظر في الإبقاء
عليها أو إلغاؤها .

كما نص القرار على أن يكون انشاء المجموعات الجديدة أو تقسيم
المجموعات النوعية إلى مجموعات فرعية أو دمج مجموعة نوعية في أخرى
بناء على اقتراح الجهة وموافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة وذلك
أعمالا لما تقتضيه ظروف العمل وطبيعته ومدى الحاجة إلى هذه التعديلات .

(ب) تعريف المجموعات النوعية :

تم وضع تعريف لكافة المجموعات النوعية التي رئي تقسيم الوظائف اليها وبمقارنة التعريف الوارد في هذه المعايير وبما جاء في القرار الوزاري رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ المشار اليه يتبين أنه قد تناوله التعديل من المواحي التالية :

١ - إيجاد الفروق الجوهرية بين بعض المجموعات الوظيفية بما يمنع الخلط أو التداخل بين كل مجموعة وأخرى مثل إيجاد الفوارق بين طبيعة الأعمال الفنية والأعمال الحرفية أو الأعمال التخصصية العالية في مجالات (الزراعة أو التمريض أو الخدمات الدينية أو الاجتماعية • وغيرها) .

٢ - إن التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف المجموعات الوظيفية المختلفة جاء دون تحديد لمستواه ونوعه تاركا ذلك كله لما يرد في بطاقة وصف الوظائف ضمن جداول الترتيب التي تمتد وذلك بخلاف ما كان معمولاً به من قبل في ظل المعايير السابقة • بهدف خلق نظام توظيف قائم على مبدأ تقييم الوظائف والاعتبارات الموضوعية التي يركز عليها - مع إلغاء مبدأ تسعير الشهادات الذي كان سارياً في ظل العمل بقوانين العاملين السابقة على صدور القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ •

٣ - روعي أن يضم تعريف المجموعات النوعية التخصصية الأعمال التي يزاولها كـبرو الاختصاصيين أو الباحثين والتي لا تتطلب مباشرة مهام إدارية بالإضافة الى المهام والواجبات الفنية بفرض إتاحة الفرص في شغل الوظائف العليا أمام الكفاءات التي تجيد أعداد الدراسات والبحوث دون أن يناف بها مزاوله أعمال الإدارة القيادية وفي ذلك إيجاد تدرج وظيفي للاختصاصيين والباحثين لشغل هذه الوظائف التي قد تدعو الحاجة اليه •

وبذلك أصبحت المجموعات النوعية للوظائف التخصصية تمتد لتتضمن وظائف من درجة مدير عام بعد أن كانت نهايتها تقف عند وظائف أدنى •

٤ - استحدثت مجموعة وظيفية تخص وظائف الإدارة العليا للتعريف بوضوح بمهام هذه الوظائف وتحديد شروط شغلها •

٥ - تضمن تعريف المجموعات النوعية تحديد وظائف بدايات التعيين في كل منها وكذلك إيضاح نوع الخبرة العملية المطلوبة لشغل وظائف كل مجموعة •

٦ - النص على أن تشغل وظائف بدء التعمين الحرفية في الموجة السادسة أو بعض وظائف الدرجة الخامسة بعد أداء الامتحان أمام اللجنة الفنية التي تشكلها السلطة المختصة والذي يكون كاشفا عن مدى توافر الخبرة والمهارة والصلاحيات لشغل الوظائف وذلك اقتباسا من الأحكام التي كانت واردة في كادر العمال باعتباره قد ألغى العمل به بدءا من تنفيذ نظام ترتيب الوظائف على كافة وحدات الدولة واعتماد مشروعات الترتيب الخاصة بها ونقل العاملين الى الوظائف المتعددة .

٣ - الفصل الثالث - تعريف الدرجات :

تضمن جدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ عدد ٦ درجات مالية بالإضافة الى ٣ درجات تخص الوظائف العليا ، ولايجاد قياس سليم لمستوى صعوبة الواجبات والمسئوليات التي تزاولها الوظائف باستخدام طريقة التدرج فقد تطلب الأمر وضع تعريف للدرجات التسع يشتمل على مقومات وعوامل التقييم التي تتضمنها كل درجة وبعبارة تمثل نطاقا محددا من مستوى الصعوبة والمسئولية يتخذ أساسا لتقييم الوظائف وذلك بمقابلة ما جاء في بطاقة الوصف بتعاريف الدرجات .

هذا وقد تضمن تعريف الدرجات المرفق بهذا القرار الجوانب الأساسية التالية :

(أ) التعريف بمستويات الصعوبة والمسئولية وتدرجاتها التي تزاولها الوظائف التي تندرج تحت كل درجة وتمثل ذلك في عوامل التقييم التي يشتمل عليها تعريف كل درجة .

(ب) الحد الأدنى من التأهيل العلمي اللازم لشغل وظائف كل درجة وتحديد المدد البيئية اللازمة للبقاء في كل درجة من درجات القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وذلك للترقية الى الوظيفة الأعلى مباشرة .

وفيما يلي جدول يبين هذه المدد مقارنا بما كان معمولاً به في ظل القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ (الملغى) .

القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١		القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨	
اللائحة التالية	مدة البقاء	الدرجة	مدة البقاء
وكيل أول		وكيل أول	-
وكيل وزارة	-	وكيل وزارة	١
مدير عام (الأول)	-	مدير عام	١
الثانية	١	الأول	٢
الثالثة	٣	الثانية	٦
الرابعة	٣		
الخامسة	٣	الثالثة	٨
السادسة	٣		
السابعة	٢		
الثامنة	٣	الرابعة	٥
التاسعة	٤	الخامسة	٥
العاشر	٤	السادسة	٥

وبلاحظ من هذا الجدول أن هناك تعديلا قد أدخل على مدد بعض
بعض الدرجات وذلك للاعتبارات التالية :

- الزيادة فى كافة بدايات ونهايات الربط المالى للدرجات وفقا لما هو
موضح بجدول المرتبات الملحق بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .
- ايجاد التوازن الزمنى بين بداية ونهاية الخدمة بالنسبة للتتبع
الوظيفى للعامل وذلك بدءا من تاريخ الحاقه بالخدمة .
- معالجة بعض الثغرات التى كانت قائمة فى المدد المعمول بها فى
طل احكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ وأهمها مدة البقاء فى الفئة
الثامنة والتى تقابل الدرجة الرابعة (ق ٤٧) اذ كان محددا لها
ثلاث سنوات ومن مقتضى هذا أن حملة المؤهلات فوق المتوسطة
الذين كانوا يمينون بهذه الفئة بأقسامية اعتبارية قدرها سنتان كانوا
يصبحون صالحين للترقية بقضاء سنة واحدة فقط فى هذه الدرجة
وهو أمر غير مقبول من الناحية العملية .

— دمج بعض الفئات المالية التى كانت واردة فى جدول المرتبات الملحق
بأقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ (الملغى) دون أن يترتب على هذا
الدمج أية زيادة فعلية فى المدد المبينة لجموع الدرجات الممجة .

٤ - الفصل الرابع - قواعد واجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف الخاصة بها :

رقد رضى الإبقاء عليها دون تعديل كما جاءت فى معايير الترتيب
السابقة .

٥ - الفصل الخامس - احكام نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتمدة .

تضمنت الأحكام الخاصة بترتيب الوظائف النصوص المتعلقة بنقل
العاملين الى الوظائف الواردة فى جداول الترتيب المعتمدة . وفى هذا
الخصوص فلقد تم التطوير والتعديل فى النصوص التى كانت واردة فى
القرار الجمهورى رقم ١٩٤٧/٣٥٢ بما يتواءم مع الظروف والمناخ الوظيفى
الحالى وما كشفت عنه التطبيقات العملية للنقل فى بعض الجهات.
وما يترتب على معايير الترتيب الجديدة من تساؤلات قد تصادف الوحدات
الإدارية عند التطبيق والتى يمكن تلخيصها فى الآتى :

(أ) اتخاذ تاريخ اعتماد جداول الترتيب أساسا لمعادل الوظائف للبدء في اجراءات نقل العاملين وهو نص لم يكن واردا في القرار الجمهوري رقم ٣٥٢ لسنة ١٩٧٤ سالف الاشارة اليه وذلك حسمًا، لتضارب الآراء في هذا الخصوص .

(ب) عدم التفرقة بين شاغل الدرجات الأصلية أو الشخصية في الموازنة العامة للدولة عند نقل العاملين باعتبار أن هذه أوضاع تنظمها تأشيرات وقواعد تنفيذ الموازنة ولا يجوز أن يضار العامل بسبب ذلك طالما توافرت فيه اشتراطات شغل الوظيفة واتفقت درجته مع درجته .

(ج) العاملون الذين يشغلون وظائف في المجموعات النوعية المختلفة ولكن لا تتوافر فيهم اشتراطات شغلها وفقا لبطاقات وصفه الوظائف - فقد رئي علاجها لذلك ما يلي :

١ - نقل العامل بدرجته من مجموعة نوعية الى أخرى تتوافر فيه شروط شغلها وبحيث تفسح مجال الترقية امامه .

٢ - أو استثنائه العامل من شرط شغل الوظيفة طالما أنه يمارس واجباتها ومسئولياتها ونقله الى وظيفته وذلك وفقا لما تقتضيه حاجة العمل .

٣ - أما فيما عدا ذلك من أوضاع وظيفية أخرى للعاملين الذين يشغلون درجات في الموازنة أعلى من درجات الوظائف المعادلة التي يشغلونها فعلا نتيجة لتطبيق القوانين الشخصية . فان ذلك مرجعه الى النص الذي يبيح إبقائهم على ذات وظائفهم الحالية التي يشغلونها باعتبارهم يمثلون بقايا لأوضاع شخصية لا يجوز الاستمرار فيها بالاستثناء من قواعد عامة موضوعة وخاصة أنهم لن يضاروا من حقوقهم المالية أو درجاتهم .

٤ - استحداث نص بتشكيل لجان للنظر في تطلبات العاملين من قرارات نقلهم الى الوظائف الواردة في جداول الترتيب المعتمدة نظرا لما سوف يترتب على هذا النقل من آثار كبيرة في المراكز القانونية والمستقبل الوظيفي للعاملين على أن ترفع اللجنة توصياتها الى السلطة المختصة خلال ٣٠ يوما من تاريخ التظلم .

على أن يضم تشكيل هذه اللجان ممثلا عن كل من اللجنة النيابية والجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لضمان سلامة التطبيق .

(خامسا) موقف مشروعات ترتيب الوظائف التي تم اعتمادها في
خل العمل بأحكام القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ :

بالنسبة لموقف جداول الترتيب الخاصة بالجهات المختلفة التي تم
اعتمادها في ظل القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ ومعايير الترتيب الصادرة
في ظله بقرارات رئيس الجهاز أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ ومدى
استمرار العمل بها بعد التعديلات التي وردت في القانون أو بمعايير
الترتيب المقترحة .

فعلا على استقرار الأوضاع الوظيفية والرغبة في عدم اهدار
مجهودات الجهات والجهاز التي تم بذلها في اعداد ومراجعة واعتماد هذه
المشروعات والتي بلغت حتى ١٩٧٨/٧/١ تاريخ بدء العمل بالقانون رقم
٤٤ لسنة ١٩٧٨ عدد ١٢٢ مشروعا وهو ما يمثل انجازا كبيرا لايجوز
اسقاطه بسهولة فقد استقر الرأي على اعتبار هذه الجداول معتمدة ومعمولا
بها على أن تقوم كافة وحدات المولة التي اعتمدت جداول ترتيبها بإجراء
المواءمة بين ما جاء في هذه الجداول ونظام العاملين الجديد ومعايير الترتيب
المرفقة ثم ارسال التعديلات للجهاز . وذلك وفقا للتعليمات التفصيلية
التي سيصدر اصداؤها مستقبلا بكيفية اجراء هذه المواءمة .

كتاب دورى رقم ١٩ لسنة ١٩٧٩

بشان

القواعد الخاصة بمواءمة جداول ترتيب الوظائف فى ضوء القانون

رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، واعداد استمارة موازنة الوظائف

(الباب الأول - الاجور)

السيد /

تحية طيبة وبعد

أتشرف بالاحاطة بأنه سبق أن صدر قرار الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة تنفيذاً لنص المادة التاسعة من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

ولقد نص قرار رئيس الجهاز المشار اليه فى المادة الثامنة منه على أن تقوم الوحدات المختلفة التى سبق اعتماد جداول وظائفها فى ظل العمل بأحكام قرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ارقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ بمواءمة هذه الجداول بما يتفق وأحكام هذا القرار وذلك فى نطاق التقييم الحالى للوظائف .

كما أصدرت وزارة المالية منشور اعداد الموازنة العامة للدولة عن العام المالى ١٩٨٠ والذى تضمن البندين ٢ ، ٣ من التعليمات الخاصة بالباب الأول « الاجور » بأن تقدم كل جهة الى كل من الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ووزارة المالية باستمارة جديدة لموازنة وظائفها عن السنة المالية ١٩٨٠ طبقاً لجداول ترتيب وظائفها على المجموعات النوعية المختلفة .

وعملاً على توحيد مفهوم الموازنة والفرض منها والخطوات اللازمة لتطبيقها وكذلك القواعد والاجراءات التى تحكم اعداد استمارة الموازنة وإعادة التوزيع على المجموعات النوعية فقد أعد الجهاز هذه المجموعة من

القواعد والارشادات المرفقة توحيدا لأسلوب التطبيق مختلف وحدات
لأسلوب التطبيق فى مختلف وحدات الدولة •

رجاء التفضل بالاحاطة والتنبيه باتخاذ اللازم ونشرها على الوحدات
التابعة لسيادتكم •

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

تحريرا فى : ١٩٧٩/٩/٢٣

أولا : القواعد الخاصة بالموامة بين جداول وظائف الوحدات المختلفة
والسابق اعتمادها وفقا لأحكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ وبين معايير
ترتيب الوظائف والأحكام اللازمة لتنفيذه وفقا لأحكام القانون ٤٧
لسنة ١٩٧٨ :

١ - مفهوم وندب الموامة :

يقصد بالموامة تطوير جداول وظائف الوحدات المختلفة والسابق
اعتمادها فى ظل العمل بقرارات رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
أرقام ١٣ ، ١٤ ، ١٥ لسنة ١٩٧٦ ، وبما يؤدى الى تمشيها مع معايير
ترتيب الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة
رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ وأخذا فى الاعتبار أم هذه الموامة تجرى فى نطاق
التقييم الحالى المعتمد للوظائف وبحيث تصبح صالحة لاستمرار العمل بها
مستقبلا دون أن يتطلب ذلك إعادة توصيف وتقييم للوظائف •

٢ - كيفية تنفيذ قواعد الموامة :

تقوم كل وحدة بتنفيذ الموامة وفقا لمايل :

الانتهاء من نقل العاملين الى درجات القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ :

تعتبر الخطوة الأساسية الأولى فى تنفيذ قواعد الموامة هو انتهاء
كافة وحدات الدولة من نقل العاملين بها الى درجات القانون رقم ٤٧ لسنة
١٩٧٨ والمعادلة لفئاتهم الحالية ، وذلك وفقا لكتاب دورى الجهاز المركزى

للتنظيم والادارة رقم ١٩ لسنة ١٩٧٨ والخاص بتطبيق الاحكام الانتقالية الواردة بقانون نظام المدنيين بالدولة سالف الاشارة اليه .

الهيكل التنظيمي :

تلتزم كل وحدة بالابقاء على الاطار العام للهيكل التنظيمي لها والذي على اساسه تم اعداد واعتماد جداول الوظائف وبما يشتمل عليهم من أنشطة رئيسية وبذات الاختصاصات المحددة لها مع مراعاة ضرورة أن يأتي التسلسل الرئاسي للمستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي المشار اليه متوافقا مع ما جاء به القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ من تعديل لبعض الفئات المالية التي كان معمولا بها في ظل القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ الملغى - وذلك بدمجها في درجة مالية واحدة وهي الفئتان الثالثة والرابعة المالية في الدرجة الثانية الجديدة والفئات الخامسة والسادسة والسابعة في الدرجة الثالثة الجديدة .

بطاقات وصف الوظائف :

تقوم كل وحدة بمراجعة بطاقات وصف الوظائف المعتمدة والتعديل في مسميات الوظائف بما يتفق مع المستويات النقطية كما وردت في معايير الترتيب ، ومثال ذلك أن يتم الغاء مسميات وظائف محاسب رابع ٠٠٠ ، محاسب ثالث ٠٠٠ محاسب ثان ٠٠٠ والسابق ورودها ضمن جداول الترتيب المعتمدة بالفئات المالية السابعة والسادسة والخامسة على التوالي (ق ٥٨ لسنة ١٩٧١) الى مسمى محاسب ثالث ٠٠٠ بالدرجة الثالثة (ق ٤٧ لسنة ١٩٧٨) .

استكمال بطاقات الوصف :

نظرا لأن معظم الوحدات التي اعتمدت جداول وظائفها في ظل احكام القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ أعدت بطاقات الوصف حتى وظائف الدرجة الأولى فقط وتم اعتمادها وفقا لذلك - فانه بصدر القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ يتعين عليها أن تستكمل باقى بطاقات وصف الوظائف حتى الدرجة السادسة مراعى في ذلك تطوير بطاقات الوصف وبما يتفق وما تتطلبه المعايير الجديدة عند وصف الوظائف .

تقييم الوظائف :

على كل وحدة ضرورة الالتزام بالتقييم الحال المعتمد للوظائف وعدم الخروج عليه أو تعديله الا من نواحي :

— امكن النظر فى ايجاد تدرج وظيفى ضمن مجموعات الوظائف الفنية أو المكتنية أو الحرفية بحسب ما جاء فى المعايير على أن يكون ذلك مرتبطا بموافقة الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مراعاة فيه حجم العمل وظروفه بالوحدة ، وعوامل التقييم الداخلة فى تكوين الوظائف اذ ليس بالضرورة أن تصل وظائف هذه المجموعات الى القمة التى حددتها معايير الترتيب - الا بتوافر ما نصت عليه تعاريف الدرجات من حيث كونها اشرافية ولازمة لصالح العمل ومقتضياته مع مراعاة تدرج مستويات التأهيل العلمى لوظائف هاتين المجموعتين بما يتفق ومتطلبات شغلها .

المدة البينية :

تحدد المدد البينية اللازمة لشغل الوظائف بالترقية من وظيفة فى درجة أدنى الى الوظيفة التى تعلوها مباشرة وفقا للمدد البينية الواردة ضمن تعاريف الدرجات الموضحة بالملحق رقم « ٣ » من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

تعديد المجموعات النوعية التى تصنف فيها الوظائف :

تقوم كل وحدة بإعادة النظر فى مجموعاتها النوعية المختلفة فى ضوء التعديلات التى استحدثتها معايير ترتيب الوظائف وإجراء المواءمة اللازمة فى هذا الشأن .

— الغاء المجموعات النوعية التى لم يرد لها ذكر ضمن المجموعات النوعية التى اشتملت عليها معايير الترتيب مثل المجموعة التنظيمية والإدارية مع إعادة توزيع وظائفها على المجموعات النوعية المختلفة .

— امكن توزيع الوظائف على بعض المجموعات التى قسمت الى أكثر من مجموعة نوعية مثل مجموعة وظائف الطب والصحة العامة التى قسمت الى ثلاث مجموعات نوعية هى المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى والمجموعة النوعية لوظائف التمريض العالى أو توزيع وظائف مجموعة الاقتصاد والتمويل والتجارة على المجموعة النوعية لوظائف التمويل والمحاسبة والمجموعة النوعية لوظائف الاقتصاد والتجارة .

— امكان الإبقاء مرحليا على بعض وظائف المجموعات الفنية أو الحرفية كوحدة واحدة أو إعادة النظر في توزيع وظائف هاتين المجموعتين الى مجموعات أدق وفقا لما ورد في معايير الترتيب وذلك بناء على اقتراح الوحدة وحسب طبيعة وظروف العمل داخلها •

جداول الوظائف :

تتولى كل وحدة بعد تنفيذ خطوات الموازنة السابق عرضها اعداد جداول وظائف جديدة وتشتمل على :

جداول الوظائف بعد اعادة توزيعها على المجموعات النوعية والتقسيمات المختلفة ووفقا للنموذج رقم (١ ، ٢) •

وترفق بهذه الجداول بطاقات الوصف المستحدثة أو التي لم يسبق اعدادها عند اعتماد مشروع الترتيب •

٣ - قواعد نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب المعتمدة :

تقوم الوحدات التي تم اعتماد جداول ترتيب وظائفها بتنفيذ خطوات الموازنة ثم اعمال قواعد نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة الواردة بمعايير الترتيب الصادرة بقرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ في خطوة تالية بعد تنفيذ الموازنة •

٤ - اعتماد الموازنة :

تتخذ اجراءات اعتماد موازنة جداول الترتيب من السلطة المختصة وموافاة الجهاز بالجدول وكافة بطاقات وصف الوظائف •

ثانيا : قواعد اعداد استمارة موازنة الوظائف (الباب الأول - الاجور) للعام المالي ١٩٨٠ :

رغبة في الانتهاء من تنفيذ ما جاء في منشور موازنة ١٩٨٠ بهدف الربط بين اعتمادات الأجور المدرجة بموازنة الدولة وبين الوظائف الممولة من واقع جداول ترتيب الوظائف المعتمدة واتخاذ ذلك أساسا لدراسة وتحديد الاحتياجات الوظيفية الحقيقية - فقد أعدت مجموعة من القواعد والاجراءات في شأن اعداد استمارة الموازنة هي على الوجه التالي :

١ - أسس اعداد استمارة الموازنة :

يتضح مما جاء في منشور موازنة ١٩٨٠ أنه يتطلب لاعداد استمارة الموازنة ما يلي :

نموذج رقم (١)

« جدول »

توزيع الوظائف على المجموعات المختلفة

مجموعة وظائف

الدرجة	مسمى الوظيفة
مدير عام	
الأولى	
الثانية	
الثالثة	
الرابعة	
الخامسة	
السادسة	

✳ يتعين على وحدات الدولة التي تطبق نظام العاملين المدنيين بالدولة والتي تم اعتماد جداول ترتيب وظائفها الانتهاء من نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجدول الترتيب .

✳ وعلى الجهات التي اعتمدت جداول ترتيب وظائفها في ظل العمل بأحكام نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ (الملقى) بمواءمة جداول ترتيب وظائفها أولاً طبقاً لقواعد المواءمة الصادرة في هذا الشأن .

✳ أما بالنسبة للجهات التي تطبق لوائح أو قوانين خاصة فيتعين أن تكون استمارة الموازنة ترجمة حقيقية لواقعها الوظيفي .

٢ - اجراءات اعداد استمارة الموازنة :

يتم اعداد استمارة الموازنة وفقاً للاجراءات والخطوات التالية :

(١) اعادة توزيع الوظائف على المجموعات النوعية :

تتولى الجهات التي تطبق أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ اعادة توزيع درجات وظائفها الممولة سواء المشغولة أو الخالية بموازنتها الحالية على المجموعات النوعية التي اشتمل عليها جدول الترتيب المعتمد وباتخاذ القرارات الادارية الصادرة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة أساساً في هذا التوزيع وبمراعاة ما يلي :

— يتم توزيع درجات الوظائف التخصصية التي قد تكون مدمجة في مجموعة واحدة هي مجموعة الوظائف التخصصية على المجموعات النوعية التخصصية المختلفة الواردة بجدول الترتيب المعتمدة .

وكذلك الحال بالنسبة لوظائف المجموعتين الفنية والحرفية فيتم توزيعها على المجموعات النوعية المستحدثة بهاتين المجموعتين .

ويراعى أن يكون توزيع درجات الوظائف الممولة سواء المشغولة أو الخالية على المجموعات النوعية كما سبق إيضاحه في نطاق اجمالي اعداد درجات موازنة الجهة للعام المالي ١٩٧٩ تحت كل مجموعة وظيفية على حدة (التخصصية / الفنية المكتبية / الحرفية / الخدمات المعاونة) دون زيادة أو نقص مع الأخذ في الاعتبار ما طرأ عليها من تعديل حتمي أثناء السنة المالية ١٩٧٩ تم الموافقة عليه بصفة نهائية .

— يتعين ألا يترتب على اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات الوظيفية نقل درجة من مجموعة وظيفية الى مجموعة وظيفية أخرى ،

كان تنقل درجة وظيفية من مجموعة مكتبية أو فنية الى مجموعة تخصصية أو تنقل درجة وظيفية فيما بين المجموعات (الفنية المكتبية / الحرفية / الخدمات المعاونة) •

وإذا ما تبين لبعض الجهات أن بعضا من درجات وظائفها مدرج ضمن مجموعات الوظائف التخصصية ، وأن هذه الوظائف تنتمي الى مجموعة نوعية أدنى ويمكن شغلها بدائل من مستويات تأهيل علمية أقل من مستوى التأهيل العالى فإنه بالتطبيق لنص الفقرة الرابعة من المادة التاسعة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ ، ولهذه الجهات أن تتقدم فى مشروع موازاناتها للعام المالى القادم ١٩٨٠ ضمن (التعديلات الشكلية) بحصر انحالات الخاصة باقتراح نقل درجات هذه الوظائف من المجموعات التخصصية الى أى من المجموعتين الفنية أو المكتبية حسب الأهرال باعتبارهما المجموعتين المناسبين لمثل هذا النوع من الوظائف فضلا عما يحققه ذلك من فتح المجال الوظيفى أمام شاغلها •

٣ - مسميات الوظائف :

بعد إعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات الوظيفية النوعية فى ضوء القواعد السابق إيضاها تأتي الخطوة الخاصة بإدراج مسميات الوظائف الممولة داخل كل مجموعة نوعية على حدة وقرين كل درجة مالية مدرجة فى الموازنة وذلك فى ضوء الاعتبارات الآتية :

(أ) أن تكون مسميات الوظائف التى تدرج فى الاستمارة محددة واقع القرارات الإدارية الصادرة من السلطة المختصة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة - كما سبق إيضاها ومتشبية مع المستويات النمطية لمسميات الوظائف الواردة بمعايير ترتيب الوظائف •

(ب) يراعى عند تحديد مسميات الوظائف العليا باستمارة الموازنة ضرورة مراجعة التأشيرات الواردة قرين أى من هذه الوظائف سواء بجدول موازنة الجهة للسنة المالية ١٩٧٩ أو ما جاء من ملاحظات أو تعديلات فى تقرير الجهاز الخاص بمراجعة واعتماد جداول ترتيب الوظائف بفرض تحديد وضع كل وظيفة على حدة وتقرير ما إذا كانت تظل فى موازنة الجهة بصفة أصلية أو التأشير عليها بأنها شخصية تلقى لدى خلوها من شاغلها أو أنها زائفة على حاجة جداول ترتيب الوظائف المعتمدة •

كما يراعى التأثير بهامش الموازنة قرين باقى الدرجات المالية الأدنى بالاعداد الشخصية أو الزائدة على حاجة جداول ترتيب الوظائف ، وذلك اعمالا اما لقوانين الاصلاح الوظيفى أو قواعد نقل العاملين على الوظائف المقيمة أو غير ذلك من أسباب .

(ج) تقوم كل وحدة باعداد بيان تجميعى عحدى على مستوى كافة المجموعات النوعية مقارنا بما هو مدرج بجداول موازاتها للصام المالى ١٩٧٩ ويحيث تكون اعداد درجات الوظائف بعد توزيعها مطابقة لما قبل التوزيع بالنسبة لكل مجموعة .

ومرفق نموذج « ٣ » لكيفية توزيع مجموعة وظيفية واردة فى موازنة سنة ١٩٧٩ على المجموعات النوعية .

(د) مراعاة التأثير بهامش كل موازنة قرين كل درجة مالية باعداد درجات الوظائف التى تتقاضى بدل تفرغ فى حالة وجود هذه الوظائف ضمن مجموعات وظيفية متداخلة مع وظائف أخرى ، كما يراعى التأثير بهامش استمارة موازنة كل وحدة بعد الانتهاء من اعدادها بأن استمارة موازنة الوظائف بها قد أعدت بالتطبيق لأحكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

(۲) ۴۵۰۰

كيفية توزيع الوظائف التخصصية على مجموعاتها النوعية

[illegible]

كتاب دورى رقم (٤٢) لسنة ١٩٨٠

بشأن

انجاز اجراءات موازنة جداول الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف الواردة

بجداول الوظائف المعتمدة واعداد استمارة موازنة الوظائف

(الباب الأول - الأجور)

بالوحدات الخاصة لأحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨

/ السيد

تحية طيبة وبعد ،

لاحظ الجهاز أن بعض الوحدات لم تنته بعد من موازنة جداول وظائفها أو التي اعتمدت جداولها في ظل أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة وكتاب الجهاز الدورى رقم ١٩ لسنة ١٩٧٩ وذلك فى نطاق التقييم الحالى للوظائف .

كما لاحظ أيضا أن بعض الجهات التي انتهت من موازنة جداول وظائفها أو التي اعتمدت جداولها في ظل أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ لم تقم بإنجاز عمليات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة واعداد استمارة موازنة الوظائف (الباب الأول - أجور) .

ونظرا لأن عدم الانتهاء من هذه الاجراءات يحول دون اجراء ترقيةات العاملين بهذه الوحدات الى الوظائف الخالية طبقا لحكم المادة ٣٦ من القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والتي تنص على أنه « مراعاة استيفاء العامل لاشتراطات شغل الوظيفة المرقى إليها تكون الترقية إليها من الوظيفة التي تسبقها مباشرة فى الدرجة والمجموعة النوعية التي تنتمى إليها » .

ولما كانت المادة ١٣ من التأشيرات العامة لموازنة السنة المالية ١٩٨١/٨٠ تنص على أنه « بالنسبة للجهات التي تطبق القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ التي اعتمدت مشروعات ترتيب وظائفها يراعى أن تتقدم الى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة خلال السنة المالية بمقترحاتها فى شأن اعادة توزيع درجات وظائفها سواء الخالية أو المشغولة المدرجة بموازنتها على

المجموعات النوعية المختلفة الواردة بجداول ترتيب وظائفها لمراجعتها واقرارها مع تحديد مسميات الوظائف من واقع جداول الترتيب المعتمدة ولا يعتبر هذا التعديل ساريا الا من تاريخ موافقة وزارة المالية ويشترط عدم تجاوز اعتمادات الباب » •

فان الجهاز يهيىء بالوحدات التي لم تنته بعد من موازنة جداول وظائفها أن تبادر بانجازها ومراجعتها من الجهاز ، كما تهيىء بهذه الوحدات وغيرها من الجهات التي اعتمدت جداول ترتيب وظائفها طبقا للقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أن تنتهى من اجراءات نقل العاملين الى الوظائف المعتمدة واعداد استمارة موازنات وظائفها وموافاة الجهاز بها على أن تنتهى الاجراءات السابقة خلال أسبوعين •

وعلا على توحيد القواعد والاجراءات التي تحكم اعداد استمارة موازنة الوظائف فقد أعد الجهاز هذه المجموعة من القواعد والارشادات المرفقة •

هذا •• وتجدر الاشارة الى أن اعداد استمارة موازنة الوظائف واعتمادها على الوجه المتقدم يعتبر الأساس فى دراسة اقتراحات الوحدات المختلفة لتمويل وظائفها طبقا للتأشيرات العامة للسنة المالية ١٩٨١/٨٠ كما يوفر السند القانوني والموضوعى لاجراء ترقية العاملين بالوحدات وكافة شئون الخدمة المتعلقة بهم •

برجاء التفضل بالاحاطة والتنبيه باتخاذ اللازم ونشر القواعد والاجراءات المرفقة على الوحدات التابعة لسيادتكم •

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

تحريرا فى ١٩٨٠/١١/٣

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسن توفيق »

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

« قواعد »

اعداد استمارة موازنة الوظائف (الباب الأول - الأجور)

للعام المالي ١٩٨١/٨٠ م

رغبة في الانتهاء من تنفيذ ما ورد بالمادة (١٣) من التأشيرات العامة لموازنة السنة المالية ١٩٨١/٨٠ بهدف الربط بين اعتمادات الأجور المدرجة بموازنة الدولة وبين الوظائف الممولة من واقع جداول ترتيب الوظائف المعتمدة واتخاذ ذلك أساسا لدراسة وتحديد الاحتياجات الوظيفية الحقيقية فقد أعدت مجموعة من القواعد والإجراءات في شأن اعداد استمارة الموازنة على الوجه التالي :

أولا : الخطوات التمهيدية الواجب انجازها قبل البدء في اعداد استمارة الموازنة :

يتطلب الأمر قبل البدء في اعداد استمارة الموازنة انجاز الخطوات التالية : -

١ - يتعين على وحدات الدولة التي تطبق نظام العاملين المدنيين بالدولة والتي تم اعتماد جداول ترتيب وظائفها في ظل أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ أو اعتماد مشروعات مواعمة وظائفها التي اعتمدت في ظل القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ الانتهاء من نقل العاملين الى الوظائف الواردة بجداول الترتيب طبقا للمادة «٩» من معايير ترتيب الوظائف الصادرة بقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

٢ - الانتهاء من بحث تظلمات العاملين من قرارات نقلهم الى الوظائف المعتمدة استنادا للمادة «١٠» من قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ المشار اليه .

٣ - بالنسبة للجهات التي تطبق لوائح أو قوانين خاصة فيتمين أن تكون استمارة الموازنة ترجمة حقيقية لواقعها الوظيفي أو جداولها المعتمدة طبقا للمادة «١٥» من التأشيرات العامة للسنة المالية ١٩٨١/٨٠ .

ثانيا : اجراءات اعداد استمارة الموازنة :

يتم اعداد استمارة الموازنة وفقا للاجراءات التالية :

١ - اعادة توزيع الوظائف على المجموعات النوعية :

تتولى الجهات التي تطبق أحكام القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ اعادة توزيع درجات وظائفها الممولة سواء المشغولة أو الخالية بموازاناتها العالية على المجموعات النوعية التي اشتمل عليها جدول الترتيب المعتمد وباتخاذ القرارات الادارية الصادرة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة أساسا في هذا التوزيع وبمراعاة ما يلي :

(أ) يتم توزيع درجات الوظائف التخصصية التي قد نكون مدرجة في مجموعة واحدة بالموازنة هي مجموعة الوظائف التخصصية أو عدة مجموعات نوعية تحت مجموعة الوظائف التخصصية أو التنمية الادارية على المجموعات النوعية التخصصية المختلفة الواردة بجداول الترتيب المعتمدة .

وكذلك الحال بالنسبة لوظائف المجموعتين الفنية والحرفية فيتم توزيعها على المجموعات النوعية المستحدثة بهاتين المجموعتين .

(ب) يراعى أن يكون توزيع درجات الوظائف الممولة سواء المشغولة أو الخالية على المجموعات النوعية كما سبق ايضاحه في الفقرة السابقة في نطاق اجمالي اعداد درجات موازنة الجهة للعام المالي ١٩٨٠/١٩٨١ تحت كل مجموعة وظيفية على حدة (التخصصية / الفنية / المكتبية / الحرفية / الخدمات المعاونة) دون زيادة أو نقص . مع الأخذ في الاعتبار ما سيرد بالفقرة (ج) .

(ج) يتعين ألا يترتب على اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات الوظيفية نقل درجة وظيفة من مجموعة مكتبية أو فنية الى مجموعة تخصصية ، أو درجة وظيفة من مجموعة حرفية الى مجموعة فنية أو مكتبية ، أو درجة وظيفة من مجموعة الخدمات المعاونة الى أي من المجموعات الأخرى أو تنقل درجة وظيفة فيما بين المجموعات (الفنية / المكتبية) وذلك فيما عدا ما يترتب على تطبيق الفقرة الأولى من البند (٤) من المادة «٩» من معايير ترتيب الوظائف الصادر بها قرار السيد الدكتور رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ والتي تنص على ما يلي :

« اذا اتفق نوع ودرجة الوظيفة المادلة طبقا لتقييمها مع نوع عمل ودرجة شاغل الوظيفة واستوفى شروط شغلها فيما عدا شرط مستوى

التأهيل العلمى نقل بدرجة الى وظيفة من مجموعة نوعية أخرى مستوف لشروط شغلها » ..

وفى هذه الحالة على الجهة أن تتقدم بحصر لتلك التعديلات فى مذكرة
ايضاحية منفصلة ترفق بالاستمارة حتى يمكن دراستها .

٢ - بعد اعادة توزيع درجات الوظائف على المجموعات النوعية فى ضوء القواعد السابق ايضاحها تأتى الخطوة الخاصة بادراج مسميات الوظائف الممولة داخل كل مجموعة نوعية على حدة وقرين كل درجة مالية مدرجة فى الموازنة وذلك فى ضوء الاعتبارات الآتية : -

(١) أن تكون مسميات الوظائف التى تدرج فى الاستمارة محددة من واقع القرارات الادارية الصادرة من السلطة المختصة بنقل العاملين الى الوظائف المعتمدة - كما سبق ايضاحه ...

(ب) يراعى عند تحديد مسميات الوظائف العليا باستمارة الموازنة ضرورة مراجعة التأشيريات الواردة قرين أى من هذه الوظائف سواء بجدول موازنة الجهة للسنة المالية ١٩٨١/٨٠ أو ما جاء من ملاحظات أو تعديلات فى تقرير الجهاز الخاص بمراجعة واعتماد جداول الوظائف بغرض تحديد وضع كل وظيفة على حدة وتقرير ما اذا كانت تظل فى موازنة الجهة بصفة أصلية أو التأشير عليها بأنها شخصية تلغى لدى خلوها من شاغلها أو أنها زائدة على حاجة جداول ترتيب الوظائف المعتمدة .

(ج) يراعى عند وضع مسميات الوظائف (كبير اخصائيين أو كبير باحثين) بدرجة مدير عام أن تدرج مع مسميات وظائف كل مجموعة نوعية على حدة دون وضعها مع مجموعة وظائف الادارة العليا .

(د) يراعى أن تدرج مسميات الوظائف التكرارية باستمارة الموازنة كل وظيفة على حدة مع تحديد العدد لكل منها وذلك حتى يمكن دراسة الأعداد المطلوب تمويلها من هذه الوظائف مستقبلا فى ضوء المقررات الوظيفية وذلك بمشروعات الموازنة ومرفق طيه النماذج التالية :

★ نموذج رقم (١) استمارة الموازنة .

★ نموذج رقم (٢) بيان تجميعى عددى للوظائف موزعا على المجموعات النوعية .

نموذج رقم (١) استمارة الموازنة

الوظائف	الدرجة	الرمز	العدد	التكاليف	ملاحظات
المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا :					
.....	وزير				
.....	نائب وزير				
.....	وكيل أول				
.....	وكيل وزارة				
.....	مدير عام				
مجموعة وظائف المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا :					
المجموعة النوعية					
مجموع وظائف المجموعة النوعية					
المجموعة النوعية					
مجموع وظائف المجموعة النوعية					
(..... الخ)					

كتاب دورى رقم (٤٩) لسنة ١٩٨٠

السيد /

تحية طيبة وبعد ..

فاتشرف بأن ارسل الى سيادتكم - وفق هذا - قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ بتعديل بعض احكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والاحكام التى يقتضيها تنفيذه .

رجاء التفضل باصدار التعليمات للوحدات التابعة لكم باتخاذ اللازم .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،

تحريرا فى : ١٢/٢١/١٩٨٠

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

« دكتور حسن توفيق »

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم (٣٤١) لسنة ١٩٨٠

بشأن تعديل بعض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين
المدنيين بالدولة والأحكام التي يقتضيها تنفيذه

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

بعد الإطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن إنشاء
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ،

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار نظام العاملين المدنيين
بالدولة ،

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة
والأحكام التي يقتضيها تنفيذه ،

وعلى موافقة اللجنة العليا للتخطيط والسياسات بجلستها المنعقدة
في ١٠/١١/١٩٨٠ على فتح المجال أمام حملة المؤهلات دون الجامعية للترقية
إلى وظائف من درجة مدير عام .

قـــرر :

مادة ١ : يضاف إلى الملحق رقم « ١٠ » من قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم
والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ مستوى نمطي يسمى وظيفية
« كبير فنيين » بدرجة مدير عام بالمجموعات النوعية للوظائف الفنية
ومستوى نمطي يسمى وظيفية « كبير كتاب » بدرجة مدير عام
بالمجموعة النوعية للوظائف المكتبية وتعتبر هاتان الوظيفتان امتدادا
لوظائف كلتا المجموعتين .

مادة ٢ : يستبدل بتعريف درجة مدير عام والدرجة الأولى الواردتين بالمحق
رقم ٣ من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ التعريف التالى :

درجة مدير عام

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التى يقوم شاغلوها تحت التوجيه
العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو الإشراف على أعمال نشاط ذى طبيعة
متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « إدارة عامة » تتكون عادة
من عدد من التقسيمات الداخلية التى يطلق على كل منها اسم « إدارة »
وتحقق الإدارة العامة فيما بينها خدمة أو غرضا محددا .

وتتضمن واجبات ووظائف هذه الدرجة مهام توجيه الأفراد وتخطيط
برامج العمل والتنسيق والرقابة .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بغرض
التحدث أو تمثيل الوحدة .

ولشاغل وظائف هذه الدرجة حرية التصرف فى معالجة الموضوعات
فى حدود السياسات المعتمدة وكذا إصدار القرارات التنفيذية والاعتماد
النهائى لبعض الأعمال .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبيرى الاختصاصين
أو الباحثين ممن تتوافر فيهم المعرفة النظرية المتخصصة والخبرة العملية
العالية فى مجالات مختلفة من العمل التخصصى أو البحثى ومن ترى الوحدة
تفرغهم لواجبات تخصصهم دون أن يوكل اليهم مهام الإدارة العليا .

كما قد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة وظائف كبير فنيين أو كبير
كثلب ممن يقومون بتقديم الخبرة العملية فى الأعمال الفنية أو المكتبية وترى
الوحدة أن تسند اليهم أعمال على مستوى عال من الأهمية فى هذه المجالات
ترقى فى مستوى مسئولياتها وتنوعها إلى مستوى وظائف هذه الدرجة على
أن تتوافر فى شاغل هذه الوظائف الخبرة العملية الطويلة فى مجالات
مختلفة من العمل الفنى أو المكتبى .

الحذ الأدنى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف فى هذه الدرجة ضرورة توافر :

بالنسبة لوظيفة مدير عام :

★ التاهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول
الترتيب المعتمدة .

- ★ قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- ★ اجتياز البرامج التدريبية في مجال الادارة والتي تتيحها الوحدة .
- ★ قدرة على القيادة والتوجيه .

بالنسبة لوظائف كبيرى اخصائيين أو باحثين :

- ★ التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

- ★ قضاء مدة بينية قدرها سنتان على الأقل في مجال العمل التخصصى بذاته في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- ★ قدرة فائقة على اعداد الدراسات والبحوث أو القيام بالأعمال التخصصية ذات المستوى الرفيع .

بالنسبة لوظائف كبيرى فنيين أو كتاب :

- ★ التأهيل العلمى وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

- ★ قضاء مدة بينية قدرها خمس سنوات على الأقل في مجال العمل الفنى أو المكتبى في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- ★ اجتياز البرامج التدريبية في مجال العمل الفنى أو المكتبى والتي تتيحها الوحدة .

- ★ قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية في مجال الأعمال الفنية أو المكتبية .

الدرجة الأولى

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التخصصية التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه العام بالإشراف على تنفيذ أعمال رئيسية في أحد مجالات الأعمال التخصصية أو رئاسة تقسيم تنظيمى يطلق عليه اسم « ادارة » وقد يتكون من عدد من الأقسام .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة وضع برامج تفصيلية لانجاز الأعمال والإشراف العام على تنفيذها ومراجعتها .

كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء بعض الاتصالات بفرض الاشتراك في لجان .

ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية التصرف في حدود القوانين واللوائح ولهم سلطة إصدار الأوامر والتعليمات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة .

وقد يترتب على خطأ شاغلي وظائف هذه الدرجة الحاق الضرر بتنفيذ الأعمال والبرامج .

وقد تتضمن بعض وظائف هذه الدرجة القيام بأعمال البحوث والدراسات التخصصية الصيقة .

كما تتضمن الوظائف الفنية أو المكتبية التي تتولى عادة الإشراف على عدد كبير من العاملين أو عدد من الأقسام التي تزاول أعمالاً فنية أو مكتبية ترقى في مسئولياتها الإشرافية إلى مستوى وظائف هذه الدرجة .

الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

★ التأهيل العلمي وفقاً لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .

★ قضاء مدة يمنية قدرها ست سنوات على الأقل في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .

مادة ٣ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

مادة ٤ : ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية .

صدر في (١٠ من صفر سنة ١٤٠١ هـ)

(١٧ من ديسمبر سنة ١٩٨٠)

« دكتور / حسن توفيق »

كتاب صوري رقم (٢٢) لسنة ١٩٨٢

بشأن تعديل مسميات الادارة العليا

السيد /

تحية طيبة وبعد ،

صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض احكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقد نص في مادته الاولى بان تنشأ بكل وزارة وظيفه واحدة لوكيل الوزارة لا تقابلها درجة مالية ويساون وكيل الوزارة الوزير في مباشرة اختصاصاته . . الخ .

كما نصت المادة الثانية بان تضع كل وحدة هيكلًا تنظيميًا لها يعتمد من السلطة المختصة به اخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات مركزية او مديريات بما يتناسب والأنشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة بكل قطاع او ادارة مركزية او مديرية .

كذلك نصت المادة الثالثة على ان يستبدل بترجى « وكيل اولى ووكيل وزارة » الواردتين بالجدول الملحق بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ درجتا الممتازة او العالية حسب الأحوال .

وتنفيذا لأحكام هذا القانون واسهاما من الجهاز فى معاونة الوحدات الادارية لتحقيق الاهداف المرجوة من القانون فى اطار مفاهم وقواعد موحدة .

فقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (٣٤٧) لسنة ١٩٨٢ (المرفق صورته) بتعديل بعض احكام القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة.

والأحكام التي يقتضيها تنفيذها بما يتفق مع أحكام القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ .

كما صدر قرار رئيس الجهاز رقم (٣٤٨) لسنة ١٩٨٢ (المرفق صورته) بتعديل مسميات وظيفة وكيل أول وزارة لشئون ٠٠٠ الى رئيس قطاع ٠٠٠ ووظيفة وكيل وزارة لشئون ٠٠٠ الى رئيس ادارة مركزية ٠٠٠ أو مدير مديرية ٠٠٠ مع استحداث وظيفة واحدة لوكيل الوزارة لانتقالها درجة مالية .

وبالنسبة للوزارات التي بها وظيفة بدرجة نائب وزير يباشر السادة نواب الوزراء الاختصاصات المنصوص عليها بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ المبينة بالمادة الأولى منه .

نرجو التفضل بالتنبيه نحو اجزاء التعديلات اللازمة على جدول الوظائف المعتمد بما يتفق مع أحكام هذا القانون .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

« دكتور حسن توفيق »

تحريراً في ١٠/٨/١٩٨٢

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة

رقم (٣٤٧) لسنة ١٩٨٢

بتعديل بعض احكام قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة

رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

بشأن

المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن انشاء
الجهاز المركزي للتنظيم والادارة .

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين
بالدولة .

وعلى القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض احكام قانون
نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة
والاحكام التي يقتضيها تنفيذه والمعدل بالقرار رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ .

فرو :

مادة ١ : يعدل الملحق رقم (١) المرفق بقرار رئيس الجهاز المركزي
للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ وذلك على النحو الآتي :

(أ) تضاف وظيفة وكيل وزارة لوظائف الادارة العليا ولا تقابلها
درجة مالية .

(ب) تستبدل بدرجة وكيل أول الدرجة الممتازة ، كما تستبدل
بوظيفة وكيل أول وزارة وظيفه رئيس قطاع .

(ج) تستبدل بدرجة وكيل وزارة الدرجة العالية كما تلغى وظيفة وكيل وزارة ورئيس قطاع المقابلات لهذه الدرجة .

مادة ٢ : يستبدل بالتمريف العام للمجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا التمرريف التالي :

« تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بمعاونة الوزير في مباشرة اختصاصاته أو القيام بمهام الادارة العليا من تخطيط لبرامج العمل وتنظيم وتنسيق الأعمال ومتابعتها وتوجيه الأفراد » .

وتبدأ وظائف المجموعة بدرجة مدير عام وتندرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد ، كما تتضمن وظيفة وكيل وزارة واحدة بكل وزارة بلا درجة مالية .

مادة ٣ : تضاف لأمثلة مجالات أعمال وظائف الادارة العليا - معاونة الوزير في مباشرة اختصاصاته بالنسبة لوظيفة وكيل وزارة .

مادة ٤ : يستبدل بتمريف درجة وكيل اول ودرجة وكيل وزارة الواردتين بالملحق رقم (٣) من قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ التمرريف التالي :

(.الدرجة الممتازة)

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شاغلوها تحت التوجيه الاداري العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو الاشراف على نشاط رئيس أو أكثر في ديوان عام وزارة أو أحد الأجهزة يطلق عليه اسم قطاع يتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التي يطلق عليها اسم ادارة مركزية وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة اعتماد أو تحديد السياسات والخطط العامة والأهداف الرئيسية للوحدة ومتابعة تحقيق الأهداف كما يقوم شاغلو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بغرض تمثيل الوحدة والارتباط بأسسها ولشاغلي وظائف هذه الدرجة حرية تصرف واسعة ولهم سلطة إصدار القرارات المتعلقة بالسياسات والأهداف العامة للوحدة وكذا برامج العمل وخطته أو الاعتماد النهائي للأعمال .

وقد يترتب على خطأ شاغل وظائف هذه الدرجة العاق أضرار جسيمة بمصالح خطط الدولة العليا .

العقد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

— يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

- * التأهيل العلمي وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
- * قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل في وظيفة من الدرجة العالية .
- * اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة التي تتيحها الوحدة
- * قدرة فائقة على التوجيه والقيادة وتخطيط ووضع السياسات والأهداف .

(الدرجة العالية)

تتضمن هذه الدرجة جميع الوظائف التي يقوم شغالوها تحت التوجيه الإداري العام برئاسة إحدى وحدات الدولة أو مديرية أو الإشراف على أعمال نشاط رئيسي ذي طبيعة معقدة أو متنوعة يمارسه تقسيم تنظيمي يطلق عليه اسم « إدارة مركزية » تتكون من عدد من التقسيمات الداخلية التي يطلق على كل منها اسم « إدارة عامه » .

وتتضمن واجبات وظائف هذه الدرجة الاشتراك في وضع السياسات العامة للوحدة والتخطيط العام لبرامج العمل وكذا التوجيه العام والتنسيق ومتابعة التطبيق داخل التقسيمات التنظيمية الداخلية التابعة لها .

كما يقوم شغالو وظائف هذه الدرجة بإجراء الاتصالات بفرض تمثيل الوحدة أو التمثيل أو الاقتراب باسمها ولشغال وظائف هذه الدرجة حرية تصرف كبيرة في معالجة الموضوعات ولهم سلطات إصدار القرارات واعتماد الأعمال وقد يتزعم على خطا شغال الوظيفة الأضرار بمصالح الجهة أو الجمهور أو الدولة .

العقد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف هذه الدرجة :

يتطلب شغل الوظائف في هذه الدرجة ضرورة توافر :

- * التأهيل العلمي وفقا لما تحدده بطاقة وصف الوظيفة بجداول الترتيب المعتمدة .
- * قضاء مدة بينية قدرها سنة على الأقل في وظيفة تدوير عام .

* اجتياز البرامج التدريبية في مجال الإدارة والتي تتيحها
الجهة .

* قدرة كبيرة على القيادة والتوجيه ووضع الخطط والبرامج
ومتابعتها .

ملامة ٥ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

ملامة ٦ : ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية .

« دكتور حسن توفيق »

صدر في : ١٩٨٢/٨/٩

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم (٣٤٨) لسنة ١٩٨٢

بتعديل بعض مسميات الوظائف بجداول الوظائف المتعلقة بالوزارات

بعد الاطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة المعدل بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ .
وعلى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين وتعدلاته .

فرد :

مادة ١ : تستحدث بجداول وظائف كل وزارة وظيفة واحدة لوكيل الوزارة لاتقابلها درجة مالية .

وبالنسبة للوزارات التي بها وظيفة لدرجة نائب وزير مباشر السادة نواب الوزراء الاختصاصات المنصوص عليها بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ .

مادة ٢ : تعدل مسميات الوظائف الواردة بجداول وظائف كل وزارة بالنسبة لدرجتي وكيل أول ، وكيل وزارة على الوجه التالي :

(أ) وكيل أول الى رئيس قطاع لشئون ... من الدرجة الممتازة .

(ب) وكيل وزارة الى رئيس ادارة مركزية لشئون ... أو مدير

مديرية من الدرجة العالية .

مادة ٣ : في حالة وجود درجة وكيل أول واحدة بجداول وظائف الوزارة المتصلة يعدل مسماها الى رئيس قطاع ديوان عام الوزارة من الدرجة الممتازة .

مادة ٤ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

صدر في ١٩٨٢/٨/٩

« دكتور حسن توفيق »

كتاب دورى رقم (٢٣) لسنة ١٩٨٢

بشأن تعديل معايير ترتيب الوظائف الخاصة بالادارة العليا

بالهيئات العامة

السيد /

تحية طيبة وبعد ،

صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض أحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ وقد نص في المادة الثانية بأن تضع كل وحدة هيكلًا تنظيميًا لها يعتمد من السلطة المختصة بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ويراعى فيه تقسيم الوحدة الى قطاعات وادارات مركزية أو مديريات بما يتناسب والانشطة الرئيسية لكل وحدة وحجم ومجالات العمل المتميزة بكل قطاع أو ادارة مركزية أو مديرية .

كذلك نصت المادة الثالثة على أن يستبدل بدرجة « وكيل أول » و « وكيل وزارة » الوادتين بالجدول الملحق بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ درجتا الممتازة أو العالية حسب الأحوال .

وتنفذاً لأحكام هذا القانون واسهاماً من الجهاز فى معاونة الهيئات العامة لتحقيق الأهداف المرجوة من القانون فى اطار مفاهيم وقواعد موحدة .

فقد صدر قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (٣٤٧) لسنة ١٩٨٢ بتعديل بعض أحكام القرار رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه بما يتفق وأحكام القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ ، وكذا القرار رقم ٣٤٩ لسنة ١٩٨٢ بتعديل جداول وظائف الهيئة (المرفق صورته) .

لذلك نرجو التفضل بالتنبيه نحو اجراء التعديلات اللازمة على
جدول وظائف الهيئة التابعة الممتد بالنسبة لوظيفتي وكيل أول ، وكيل
وزارة على الوجه الآتى :

- وكيل أول الى رئيس قطاع لشئون ... من الدرجة الممتازة .
 - وكيل وزارة الى رئيس ادارة مركزية لشئون ... من الدرجة العالية .
- وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

تحريرا فى ١٠/٨/١٩٨٢

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسين توفيق »

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم (٣٤٩) لسنة ١٩٨٢

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

بمعه الاطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة والمعدل بالقانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٢ .
وعلى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة وتمديلاته .

قصر :

مادة ١ : يمدل جدول وظائف الهيئة المتمد بالنسبة لوظيفتي وكيل أول ووكيل وزارة على الوجه الآتي :

- وكيل أول الى رئيس قطاع لشئون .. من الدرجة الممتازة

- وكيل أول الى رئيس قطاع لشئون .. من الدرجة الممتازة

مادة ٢ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

صدر في ١٩٨٢/٨/٩

« دكتور حسن توفيق »

كتاب دورى رقم (٣٠) لسنة ١٩٨٢

بشأن

اعتبار مسميات الوظائف الواردة بمعايير الترتيب

استرشادية مع الالتزام بالمستويات النمطية لمستوى

الصعوبة والمسئولية فى نطاق كل مجموعة نوعية

السيد /

تحية طيبة وبعد

نفذ تضمن قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للماملين المدنيين بالدولة والاحكام التى يقتضيها تنفيذه الملحق رقم (١) الخاص بجدول المستويات النمطية لمسميات الوظائف ، والذي انتهى بملحوظة مجملها أن تقرر المستويات النمطية الموضحة بالجدول بمسميات الوظائف على مستوى وحدات الدولة عند وصف الوظائف ، وعلى كل جهة أن توضح طبيعة العمل بحيث يظهر المسمى المجموعة النوعية التى تنتمى اليها الوظيفة والمستوى الدال على درجتها وعما اذا كانت وظيفة اشرافية أم غير اشرافية ، كما يجوز للوحدة أن تستخدم المسميات المناسبة لنوع العمل بها بمراعاة المستويات النمطية لمسميات الوظائف المشار اليها .

مؤدى ذلك أن مسميات الوظائف الواردة بالملحق المشار اليه والوارد بقرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ والقرارات المعدلة له استرشادية للوحدة الادارية عند اعدادها

لمسميات وظائف مشروع ترتيب وظائفها ولها أن تستخدم مسميات
أخرى حسب طبيعة العمل في كل مجموعة وظيفية على حدة ، على أن
تلتزم بالمستويات النمطية لمستويات الصعوبة والمسئولية في نطاق كل
مجموعة نوعية .

المرجو التكرم بالتنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم بمراعاة ذلك .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

تحريرا في : ١٩٨٢/١٠/٢

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

« دكتور حسن توفيق »

كتاب دورى رقم (٣١) لسنة ١٩٨٢

بشأن

تعديل الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة

لشغل وظائف كبير كتاب أو كبير فنيين

من درجة مدير عام

السيد /

تحية طيبة وبعد

أتشرف بأن أرفق لسيادتكم نسخة من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٣٩٤ لسنة ١٩٨٢ بشأن تعديل الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف كبير كتاب أو كبير فنيين من درجة مدير عام .

برجاء التفضل بالتنبيه باتخاذ اللازم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ..

تحرير فى : ١٠/٣/١٩٨٢

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة

« دكتور حسن توفيق »

قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم (٣٩٤) لسنة ١٩٨٢

بشأن

تعديل بعض أحكام قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ المعدل لأحكام قرار رئيس الجهاز

المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن

المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين

المدنيين بالدولة والأحكام التي يقتضيها تنفيذه

رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ في شأن إنشاء
الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ،

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بإصدار نظام العاملين المدنيين
بالدولة وتعديلاته .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة
والأحكام التي يقتضيها تنفيذه المعدل بقراري رئيس الجهاز المركزي
للتنظيم والإدارة رقمي ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ ، ٣٤٧ لسنة ١٩٨٢ .

فرو :

مادة ١ : يعدل الحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغل وظائف
كبرى كتاب أو فنيين من درجة مدير عام على النحو التالي :

✻ التأهيل العلمي وفقا لما تحدده بطاقة الوظيفة بجدول الوظائف
المعتمة .

- * قضاء مدة بينية قدرها ثلاث سنوات على الأقل في مجال العمل المكتبي أو الفني في وظيفة من الدرجة الأدنى مباشرة .
- * اجتياز البرامج التدريبية في مجال العمل المكتبي أو الفني والتي تتيحها الوحدة .
- * قدرة فائقة على تقديم الخبرة العملية في مجال الأعمال المكتبية أو الفنية .

مادة ٢ : يلغى كل نص يتعارض مع أحكام هذا القرار .

مادة ٣ : ينشر هذا القرار في الوقائع المصرية .

صدر في : ١٩٨٢/٩/٢٥

« دكتور حسن توفيق »

كتاب دورى رقم (٣٣) لسنة ١٩٨٢

بشان

ايضاح مفهوم مسميات الوظائف النمطية

الواردة بمعايير ترتيب الوظائف

/ السيد

تحية طيبة وبعد

فالحاقا بكتاب دورى الجهاز رقم (٣٠) لسنة ١٩٨٢ بشأن اعتبار مسميات الوظائف الواردة بمعايير الترتيب استرشادية مع الالتزام بالمستويات النمطية لمستوى الصعوبة والمسئولية فى نطاق كل مجموعة نوعية .

يرجى الاحاطة بأن قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم (١٣٤) لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالهولة والاحكام التى يقتضيها تنفيذه سبق أن عدل بقرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ الذى يفيد اضافة مستوى نمطى بمسمى وظيفة (كبير فنيين) بدرجة مدير عام بالمجموعات النوعية للوظائف الفنية ومستوى نمطى بمسمى وظيفة (كبير كتاب) بدرجة مدير عام بالمجموعة النوعية للوظائف المكتبية وتمتبر هاتان الوظيفتان امتدادا لوظائف كلتا المجموعتين الى الملحق رقم (١) الخاص بجدول المستويات النمطية لمسميات الوظائف .

ويود الجهاز أن يشير الى أن المسميات الواردة بالجدول المشار اليه انما وردت على سبيل الاسترشاد ومؤدى ذلك ان لكل وحدة ادارية أن تقترح مسميات الوظائف التى تتفق مع طبيعة ونوعية العمل بها فى اطار كل مجموعة نوعية على حدة . وعلى سبيل المثال فيمكن الأخذ بالمسميات التالية للمجموعات النوعية للوظائف المكتبية والفنية .

(١) المجموعة النوعية للوظائف المكتبية :

صراف رابع - صراف ثالث - صراف ثان أو رئيس خزانة -
صراف أول - كبير صياقة .

سكرتير رابع - سكرتير ثالث - رئيس أمانة فرعية أو سكرتير
ثان - سكرتير أول - كبير سكرتيرين .
أمين مخزن رابع - أمين مخزن ثالث - رئيس أمناء مخازن -
أمين مخزن أول - كبير أمناء مخازن .
مندوب مشتريات رابع - مندوب مشتريات ثالث - مندوب
مشتريات ثان - مندوب مشتريات أول - كبير مندوبي مشتريات .

(ب) المجموعات النوعية للوظائف الفنية :

معاون زراعى رابع - معاون زراعى ثالث - معاون زراعى ثان -
معاون زراعى أول - كبير معاونى زراعة .
مشرف اجتماعى رابع - مشرف اجتماعى ثالث - مشرف اجتماعى
ثان - مشرف اجتماعى أول - كبير مشرفين اجتماعيين .
مدرسة أشغال رابع - مدرسة أشغال ثالث - مدرسة أشغال ثان -
مدرسة أشغال أول - كبير مدرسي أشغال .
رسام رابع - رسام ثالث - رسام ثان - رسام أول - كبير رسامين .
والمرجو التكرم بالتنبيه على الوحدات التابعة لسيادتك
بمراعاة ذلك .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة
« دكتور حسن توفيق »

تحريرا فى : ١٩٨٢/١٠/٣٠

قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

رقم ١٦٨ لسنة ١٩٨٧

بشان تعديل بعض احكام قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

وقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨

الخاص بالمعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ١١٨ لسنة ١٩٦٤ فى شان انشاء
الجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين
بالدولة وتعديلاته .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة
والاحكام التى يقتضيها تنفيذه وتعديلاته .

وعلى مذكرة الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف بشأن
تعديل قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين بالدولة
باستحداث المجموعة النوعية لوظائف العلاج الطبيعى والمعتمدة منها
فى ١٩٨٧/٣/١٤ .

قـرـر :

مادة ١ : يضاف الى الملحق رقم (٢) من قرار رئيس الجهاز المركزى
للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بالبند ثانيا الوظائف
التخصصية مجموعة نوعية بسمى المجموعة النوعية لوظائف
العلاج الطبيعى ويكون اطارها على النحو التالى :

التعريف العام :

تشمل جميع الوظائف التي تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الاشراف أو المراجعة أو تقديم الخبرة في مجال أو أكثر من مجالات العلاج الطبيعى المختلفة .

تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتندرج وفقا لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد بالوحدة .

أمثلة لمجالات أعمال وظائف هذه المجموعة :

- وضع وتنفيذ برنامج العلاج الطبيعى بناء على التقرير الطبى الكتابى الصادر من الطبيب المعالج .
- تحديد أساليب وطرق تنفيذ العلاج الطبيعى .
- استعمال الأجهزة الطبية فى مجال العلاج الطبيعى .
- الاتصال الدائم وتبادل الراى فى شأن استمرار العلاج مع الطبيب المعالج خاصة اذا ظهرت على المريض أعراض جديدة غير التى أثبتتها فحص الطبيب المعالج من قبل .

أمثلة للقطاعات التى تمارس بها وظائف هذه المجموعة :

- معظم قطاعات الدولة وعلى وجه الخصوص قطيع الصحة والمستشفيات الجامعية .

التأهيل العلمى اللازم لشغل وظائف هذه المجموعة :

يتطلب شغل وظائف هذه المجموعة تأهيلا علميا تخصصيا حسب أحكام القانون رقم ٣ لسنة ١٩٨٥ الى جانب توافر الخبرة المتخصصة فى مجال العمل .

مادة ٢ : تلتى عبارة (العلاج الطبيعى) الواردة ضمن أمثلة لمجالات أعمال وظائف المجموعة النوعية لوظائف الطب البشرى الواردة بالملاحق رقم (٢) من قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ .

مادة ٣ : ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية .

صدر فى : ١٥/٣/١٩٨٧

« دكتور حسين رمزى كاظم »

قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

رقم (٤٩٥) لسنة ١٩٨٧

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

بعد الاطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ باصدار نظام العاملين المدنيين بالدولة وتعديلاته ،

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن المسابير اللازمة لترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والأحكام التى يقتضيها تنفيذه وتعديلاته ،

وعلى الدراسة المشتركة التى أعدها كلا من الادارة المركزية لترتيب وموازنة الوظائف والادارة المركزية للخدمة المدنية فيما يتعلق بتعديل اشتراطات شغل الوظائف بالدرجة العالية والمعتمدة منا بتاريخ ١٩٨٧/٨/٣٠ .

قررو :

مادة ١ : يستبدل بالبند الثانى من مطالب التاهيل اللازمة لشغل وظائف الدرجة العالية والواردة بالملحق رقم (٣) من قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ المشار اليه البند التالى :

« قضاء مدة بنية قدرها سنة فى وظيفة مدير عام ادارة عامة أو ما فى حكمها بالمجموعة النوعية لوظائف الادارة العليا أو فى وظيفة كبير أخصائيين / كبير باحثين بدرجة مدير عام بالوظائف التخصصية » .

مادة ٢ : ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية .

« دكتور حسين رمزى كاظم »

صدر فى : ١٩٨٧/٩/١٠

كتاب دورى رقم (٣) لسنة ١٩٨٨

بشأن

اجراءات تنفيذ قرار لجنة شئون الخدمة المدنية

رقم (١) لسنة ١٩٨٧

السيد /

تحية طيبة وبعد

يرجى التفضل بالاحاطة بأنه قد صدر قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ فى شأن التقسيمات الوظيفية فى الدرجة المالية لوظائف التعليم والاشراف والتوجيه الفنى بديوان عام وزارة التعليم ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات ٠٠ (المرفق صورته) . ولما كان تنفيذ هذا القرار يتطلب اتخاذ بعض الاجراءات ٠٠ لذا نرجو التنبيه على الوحدات التابعة لسيادتكم باتخاذ الاجراءات التالية لتنفيذ هذا القرار :

اولا : تدمج وظائف المجموعات النوعية الموضحة فيما بعد فى وظائف المجموعات النوعية للتعليم على الوجه التالى :

(أ) المجموعات التخصصية :

١ - الخدمات الاجتماعية

٢ - التغذية والتدبير المنزلى

٣ - المكتبات والوثائق

٤ - الاعلام

٥ - الاحماء والرياضيات

تدمج فى وظائف المجموعة النوعية للتعليم بديوان عام الوزارة ومديريات التربية والتعليم :

(ب) المجموعات الفنية :

١ - المجموعة الفنية للتعليم الابتدائى .

٢ - المجموعة الفنية للتعليم الاعدادى .

٣ - المجموعة الفنية للتعليم الفنى

٤ - المجموعة الفنية للفنون والعمارة

وتدمج وظائف هذه المجموعات فى المجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديريات التربية والتعليم .

ثانيا : يتم تعديل واستكمال بطاقات وصف الوظائف للمجموعات النوعية الواردة بالجدول المرفقة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ وترسل للجهاز المركزى للتنظيم والادارة لاعتمادها .

ثالثا : يتم اعادة توزيع العاملين على الوظائف الواردة بالمجموعات النوعية المختلفة طبقا للجدول المرفقة بقرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ وفقا للشروط والقواعد التى يتضمنها القرار سالف الذكر وبمراعاة شروط شغل الوظائف . على ان يتم اعداد استمارة موازنة الوظائف لكل وحدة وفقا لذلك .

ويهيىب الجهاز بالوحدات المعنية سرعة اتخاذ الاجراءات السابقة حتى يمكن اتاحة الفرصة لترقية العاملين وفقا لذلك ، كما يندى استعدادهم لتقديم المعاونة الفنية اللازمة لتذليل العقبات التى تواجه الوحدات فى تنفيذ تلك القواعد وذلك بهدف تحقيق الاستقرار للعاملين بديوان عام وزارة التعليم ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،

رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة

« دكتور حسين رمزى كاظم »

تحريرا فى : ١٦/٢/١٩٨٨

لجنة شئون الخدمة المدنية

رقم (١) لسنة ١٩٨٧

قرار لجنة شئون الخدمات المدنية

في شأن

التقسيمات الوظيفية في الدرجة المالية

لوظائف التعليم والإشراف والتوجيه الفني بديوان عام

وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم

بالمحافظات

لجنة شئون الخدمة المدنية ،

بعد الاطلاع على قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر
بالقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ .

وعلى قرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف .

وعلى قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٢ بشأن
العمل بمسميات وظائف التعليم والإشراف والتوجيه بمديريات التربية
والتعليم بالمحافظات .

وعلى ما طلبه وزير التعليم والمحافظون .

وبناء على ما ارتآه مجلس الدولة .

قرر :

مادة ١ : في تطبيق أحكام هذا القرار يقصد بالعبارات التالية ، المعاني
المبينة قرين كل منها :

(١) المدرسة الثانوية : المدرسة الثانوية العامة والمدرسة الثانوية
الفنية نظام السنوات الثلاث والمدرسة الفنية نظام السنوات
الخمس ودور المعلمين والمعلمات .

(ب) النشاط : الأنشطة التربوية وتشمل التربية الاجتماعية -
التربية النفسية - المكتبات والمتاحف - الصحافة - التربية
المرحمية .

(ج) الخدمات : الخدمات التعليمية وتشمل التخطيط والمتابعة
والوسائل التعليمية - الاحصاء - شئون الطلبة والامتحانات -
العلاقات العامة - التنسيق - الاتصال السياسى - الاعازات
الخارجية - التربية السكانية والبيئية - التجهيزات الفنية -
العلاقات الثقافية - التعليم الخاص - التدريب التخصصى .

مادة ٢ : تقسم وظائف التعليم والاشراف والتوجيه الفنى فى كل درجة
مالية بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم
بالمحافظات وفقا لما هو موضح بالجداول المرفقة .

مادة ٣ : مع مراعاة شروط الترقية بالاقدمية والاختيار المنصوص عليها
فى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار اليه ، يكون تحرك
العاملين بين التقسيمات الوظيفية بالشروط الآتية :

١ - ان تتوافر فى العامل اشتراطات شغل الوظيفة من حيث
التأهيل العلمى والخبرة الزمنية والنوعية .

٢ - قضاء الحد الأدنى للبقاء فى التقسيم الوظيفى الأقل مباشرة .

٣ - اجتياز التدريب اللازم لاعداد العامل لشغل الوظيفة وذلك
فيما عدا العاملين بوظائف « أخصائى وفنى التدريس » .

ويجوز للعامل بوظائف أخصائى أو فنى التدريس « ان يطلب نقله
الى أى من الوظائف الأخرى الواردة بالدرجة والجدول الذى يشمل
وظيفته ، ويشترط لنقله ان يجتاز التدريب اللازم للتدرجات التالية
للوظيفة التى سبق أن نقل منها الى وظيفة أخصائى أو فنى .

مادة ٤ - يلقى قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٢
المشار اليه .

مادة ٥ : ينشر هذا القرار فى الوقائع المصرية ويعمل به بعد ثلاثة اشهر
من تاريخ نشره .

رئيس لجنة شئون الخدمة المدنية

صدر فى : ٢٦/٥/١٩٨٧

« دكتور حسين رمزى كاظم »

جدول تخرج الوظائف
بالمجموعة النوعية المتخصصة للتعليم الهندسي
بديوان عام الوزارة ومديريات التربية والتعليم

الدرجة	الح. الأدنى لسنة القبول (بالسنوات)	التخرج الوظيفي داخل الدرجة
الأولى	١	وكيل مديرية تربية وتعليم مستوى ثان وكيل ادارة تعليمية مستوى اول للتعليم الثانوى مدير ادارة تعليمية مستوى ثان مدير ادارة تعليم او نشاط او خدمات مدير مدرسة ثانوية (١) موجه علم مادة او نشاط
الأولى ب	١	وكيل ادارة تعليمية مستوى ثان للتعليم الثانوى مدير ادارة تعليمية مستوى ثالث مدير مرحلة تعليم او نشاط خدمات مدير مدرسة ثانوية موجه اول مادة او نشاط
الأولى ج	١	ناظر مدرسة ثانوية مدير مدرسة ابتدائية وكيل مدرسة ثانوية (١) وكيل مدرسة ثانوية نشاط (١) رئيس قسم تعليم او نشاط او خدمات موجه لائى مستوى مادة او نشاط أخصائى تدريس اول

تابع جدول تلموز الوظائف

الدرجة	الحد الأدنى لعدد البلقاء (بالسنوات)	الشرح الوظيفي داخل الدرجة
الثانية أ	٣	نظير مدرسة ابتدائية وكيل مدرسة ثانوية وكيل مدرسة ثانوية نشاط وكيل قسم تعليم أو نشاط أو خدمات موجه ابتدائي مادة أو نشاط المحصولي تدريس ثان (أ)
الثانية ب	٣	مدرس أول ثانوي وكيل مدرسة ابتدائية وكيل مدرسة ابتدائية نشاط المحصولي أول ثانوي تعليم أو نشاط أو خدمات المحصولي تدريس ثان (ب)
الثالثة أ	٤	مدرس ثانوي مدرس أول ابتدائي المحصولي ثانوي تعليم أو نشاط أو خدمات المحصولي أول ابتدائي نشاط المحصولي تدريس ثالث
الثالثة ب	٤	مدرس ابتدائي المحصولي ابتدائي تعليم أو نشاط أو خدمات

جدول تدرج الوظائف
بالجمهورية التونسية للتعليم بدويان عام الوزارة
ومديريات التربية والتعليم

الدرجة	الحد الأدنى لعدد البلد (بالسنوات)	التدرج الوظيفي داخل الدرجة
الأول أ	١	مدير إدارة تعليم صناعي مدير مدرسة صناعية (أ) موجه عام مادة صناعية
الأول ب	١	مدير مرحلة تعليم صناعي مدير مدرسة صناعية موجه أول مادة صناعية
الأول ج	١	ناظر مدرسة صناعية وكيل مدرسة صناعية (أ) رئيس قسم تعليم صناعي موجه ثانوي مادة صناعية المصالي كدريس هنسي أول
الثانية أ	٣	وكيل مدرسة صناعية وكيل قسم تعليم صناعي موجه اعلاوي مادة صناعية المصالي كدريس هنسي ثان (أ)
الثانية ب	٣	مدرس أول مادة صناعية المصالي أول ثانوي تعليم صناعي المصالي كدريس هنسي ثان (ب)
الثالثة أ	٤	مدرس ثانوي صناعي المصالي ثانوي تعليم صناعي المصالي كدريس هنسي ثالث
الثالثة ب	٤	مدرس اعلاوي مادة صناعية

جداول
تدرج الوظائف بالمجموعة النوعية الفنية للتعليم
بمديرية التربية والتعليم

الدرجة	الحد الأدنى لسنة اللقاء (بالسنوات)	التدرج الوظيفي داخل الدرجة
الأول		وكيل ادارة تعليمية مستوى اول للتعليم الاساسي مدير ادارة تعليم ابتدائي او اعدادي او صناعي/نشاط/خدمات مدير مدرسة صناعية (١) موجه عام مادة صناعية
الأول ب		وكيل ادارة تعليمية مستوى ثان للتعليم الاساسي مدير مرحلة تعليم ابتدائي او اعدادي صناعي/نشاط/خدمات مدير مدرسة صناعية موجه اول مادة صناعية
الأول ج		نظير مدرسة صناعية مدير مدرسة ابتدائية مدير مدرسة اعدادية وكيل مدرسة صناعية (١) رئيس قسم تعليم ابتدائي /اعدادي/صناعي نشاط/خدمات موجه ثانوي مادة صناعية فني تدريس اول

تابع جدول نموذج الوظائف

بالجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديرية التربية والتعليم

الدرجة	الحد الأدنى لعدد البقاء (بالسنوات)	النموذج الوظيفي داخل الدرجة
الثانية	٣	<p>معلم مدرسة ابتدائية</p> <p>معلم مدرسة إعدادية</p> <p>وكيل مدرسة صناعية</p> <p>وكيل قسم تعليم ابتدائي / إعدادي / صناعي / نشاط / خدمات</p> <p>موجه قسم أو مادة أو نشاط ابتدائي</p> <p>موجه إعدادي مادة أو نشاط</p> <p>موجه إعدادي مادة صناعية</p> <p>فني تدريس للـ (أ)</p>
الثانية ب	٣	<p>مدرس أول ثانوي مادة صناعية</p> <p>وكيل مدرسة ابتدائية</p> <p>وكيل مدرسة إعدادية</p> <p>وكيل مدرسة ابتدائية للنشاط</p> <p>وكيل مدرسة إعدادية للنشاط</p> <p>فني تعليم أو نشاط أو خدمات</p> <p>فني تدريس للـ (ب)</p>

تابع جدول تدرج الوظائف
بالمجموعة النوعية الفنية للتعليم بمديرية التربية والتعليم

الدرجة	الحد الأدنى لمدة البلد (بالسنوات)	التدرج الوظيفي داخل الدرجة
الثالثة أ	٤	مدرس أول ابتدائي مدرس أول اعدادي مدرس أول اعدادي مادة صناعية مشرف أول ابتدائي تعليم / نشاط / طبعات مشرف أول اعدادي نشاط فني تدريس ثالث (أ)
الثالثة ب	٤	مدرس ابتدائي (أ) مدرس مادة صناعية (أ) مشرف (أ) ابتدائي تعليم / نشاط / طبعات مشرف (أ) اعدادي نشاط فني تدريس ثالث (ب)
الرابعة	٥	مدرس ابتدائي مدرس مادة صناعية مشرف نشاط

الملاحق

جدول ملحق رقم (١)
جدول تقريغ تكرارى ومئوى للاختبار المبدئى للعاملين بالقطاع الحكومى
من شاغلين وظائف الادارة العليا والدرجة الاولى .

رقم السؤال		نص		ال حد ما		لا	
البيانات		نسبة	س	نسبة	س	نسبة	س و
السؤال الثانى	١٢٢	٥٠	٧٧	٢٢٠	٤٧	٢٢٠	
السؤال السادس	١٨٤	٢٧٦	١٧	٢٧	٤١	٢١٧	
السؤال التاسع	٢٨	٢١٦	١٣٠	٢٥٤	٧٤	٢٢٠	
السؤال الرابع عشر	١٥٧	٢٦٥	—	—	٨٥	٢٣٥	
السؤال الخامس عشر	١٤٧	٢٦١	—	—	٩٥	٢٣٩	
السؤال السادس عشر	٩٢	٢٣٨	٩٥	٢٣٩	٥٥	٢٢٣	
السؤال التاسع عشر	٧٥	٢٣٦	—	—	١٦٧	٢٦٩	
رقم ١	١٩٧	٢٨١	—	—	٤٥	٢١٩	
٢	١٨٠	٢٧٤	—	—	٦٢	٢٢٦	
٣	١٥٢	٢٦٣	—	—	٩٠	٢٣٧	
٤	١٣٦	٢٥٤	—	—	١١١	٢٤٦	
٥	١٣٠	٢٥٤	—	—	١١٢	٢٤٦	
٦	١٠٧	٢٤٤	—	—	١٣٥	٢٥٦	
٧	٨٠	٢٣٥	—	—	١٥٧	٢٦٥	
٨	٥٥	٢٢٣	—	—	١٨٧	٢٧٧	

تابع مرفق رقم (١)

رقم السؤال		نص		ال حد ما		ال	
البيانات		النسبة	د	النسبة	د	النسبة	د
٥	٦٠	X٧٥	١٨٢				
٥	٥٥	X٧٧	١٨٧				
٥	٨٠	X٧٧	١٦٢				
٨	٨٥	X٦٥	١٥٧				
٩	١٣٧	X٤٣	١٠٥				
١٠	٣٥	X٨٦	٢٠٧				
١١	١٦٠	X٧٤	٨٢				
١٢	١٢٠	X٥٠	١٢٢				
١٣	١١٠	X٥٥	١٣٢				
١٤	١٤٠	X٤٢	١٠٢				
١٥	٢١٧	X١٠	٢٥				
١٦	٢٢٢	ZA	٢٠				
١٧	١٧٧	X٧٧	٦٥				
١٨	٢١٢	X١٢	٣٠				
١٩	١٣٥	X٤٤	١٠٧				
٢٠	١٧٢	X٢٩	٧٠				
٢١	٧٠	X٧٦	١٧٢				

عدد العاملين بالوحدة

الجهات

٨٧/٨٦

(أ) قطاع الزراعة والرى

- ٦٠٩ - وزارة السرى
 ٣٤٦٦٢ - مصلحة الرى
 ١٦١٧٩ - مصلحة الميكانيكا والكهرباء
 ٢٩٥١٤ - مركز البحوث الزراعية
 ٢٣٧٣ - الجهاز التنفيذى لمشروعات تحسين الأراضي

(ب) قطاع الصناعة والكهرباء والطاقة

- ٤٦٢٤ - الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية
 ٣٤٠٤ - هيئة الطاقة الذرية

(ج) قطاع النقل والمواصلات

- ٣٦٧ - وزارة النقل
 ٢٠٠ - الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل

(د) قطاع المال والاقتصاد

- ٨٣٢ - الخزينة العامة

(هـ) قطاع الصحة

- ١٥٠١٦ - الهيئة العامة للتأمين الصحى

(و) قطاع التعليم والشباب

- ٦٣١ - هيئة استاد القاهرة

(٣) قطاع السياحة والطيران

٤٤٧٥

١٣ - الهيئة العامة للطيران المدني .

(ج) قطاع الثقافة والاعلام

٤٢٢

١٤ - البيت الفني للموسيقى والأوبرا

٤٢٤٤

١٥ - الهيئة العامة للكتاب .

٧٩١

١٦ - الأمانة العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون

٥٨٣١

١٧ - الهيئة العامة لاتحاد الاذاعة والتليفزيون

(ط) قطاع الطغعات الرقمية

٥٧٨

١٨ - معهد التخطيط القومي .

٢٢٥

١٩ - جهاز التنمية الشعبية .

٢٧٨٦

٢٠ - الجهاز المركزي للتنظيم والادارة .

١٢٦,٦٧٣ عامل

جملة العاملين بعينة البحث

بالمكالمات واعداد الوحدات التابعة لها وعدد الوحدات التي

رَبِّهِمْ تَعَالَى. طُرُقَاتُ الْمِينَةِ بِهَا

[illegible]

قائمة استقصاء رقم (١)

لقياس كفاءة نظام ترتيب الوظائف وتحديد مجالات تطويره في وحدات الجهاز الإداري والهيئات العلمية
وحدات التوزيع

وظائف الإدارة العليا

وظائف البوابة الأولى

س ١ : حدد أهداف نظام ترتيب الوظائف في منظمتك من بين هذه الأهداف (اختر ثلاثة أهداف فقط)

- تحديد الأجر المناسب للعمل
- ترقية العاملين لوظائف أعلى
- وضع الزجل المناسب في الوظيفة المناسبة
- منح أجور متساوية لشاغلي الوظائف ذات المسؤوليات والواجبات المتماثلة والمتعادلة
- تخطيط القوة العاملة بالمنظمة
- تحديد الاختصاصات والمسئوليات للمناصب الإدارية

س ٢ : هل تلمس أهمية لتطبيق نظام ترتيب الوظائف في القطاع الحكومي ؟

● نعم

● الى حد ما

● لا

س ٣ : هل أتيتك لك فرصة الاطلاع على بطاقة وصف وظيفتك الحالية ؟

● نعم

● لم أحاول الاطلاع عليها

● لا

● لم أتمكن من الاطلاع عليها رغم طلب ذلك

● لا أعرف أنه توجد بطاقة وصف لوظيفتي

س ٧ : أيهما أفضل لصالح العمل بمنظمتك عند تحديد الخبرة العملية اللازمة لشغل الوظائف ؟

● الخبرة العملية في مجال عمل الوظيفة

● الخبرة العملية في مجال عمل المجموعة النوعية التي تضم
عندنا من الوظائف الماثلة

س ٨ : تقييم الوظائف يتم بالنظر لعدة عوامل من بين هذه العوامل حدد العامل الذي تراه مناسباً من بين هذه العوامل الثلاثة :

● تقدم العمل وتنوعه أو

● الخبرة الشخصية والقدرات للشخص المتوقع أن يتولى
شغل الوظيفة المقيمة أن

● تقدم العمل وتنوعه وصعوبته + الخبرة الشخصية للشخص
المتوقع أن يشغل الوظيفة يشغل عاملين هامين يتم مراعاتها
معاً

س ٩ - هل ترى أنه بعد تسكين العاملين في الوظائف أمكن تحقيق
وضع الرهن المناسب في المكان المناسب ؟

● نعم

● الى حد ما

● لا

س ١٠ : توجد عوامل كثيرة يتم مراعاتها عند تقييم الوظائف الرئيسية بالمنظمة (الإدارة العليا) حدد أهم العوامل التي في ضوءها تم
تقييم وظائف الإدارة العليا بالمنظمة حالياً .

(اذكر أهم العوامل تحت رقم ١ ثم الأقل أهمية تحت أرقام ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥)

● حجم العمل ونوعيته وتقدمه

● الدرجات المالية التي وصل إليها شاغلو الوظائف الرئيسية بالمنظمة قبل التقييم

● الأهداف المحددة المتوقعة من الأنشطة الرئيسية بالمنظمة

● عدد العاملين ونوعياتهم بالأنشطة الرئيسية

س ١١ : إذا طلبت منظمتك إعادة تقييم بعض الوظائف في درجة مالية أعلى من الدرجة المالية ، فما هي العوامل التي تحكم قرارك بإعادة التقييم في الوقت الحالي ؟

(رتب الاجابة حسب أهمية العامل باستخدام الأرقام ١ ، ٢ ، ٣)

● الإنجازات الماضية التي حققتها الوظيفة أو الادارة

● الأهداف المتوقعة من ممارسة العمل مستقبلا

● فتح مجال الترقى للعاملين يمثل أهم العوامل

● الخبرة الشخصية والقدرات والمهارات التي يتمتع بها العامل الذي سيرقى لهذه الوظائف

● مصور في الاجراءات ومطلوب مزيد من تحديد المسئوليات والسلطات

س ١٢ : اختر عاملا من هذه العوامل التي تحكم بصفة رئيسية إعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي لمنظمتك

● فتح مجال الترقى أمام بعض العاملين

● الأهداف الطموحة المطلوب تحقيقها في الفترة القادمة

● ادخال تكنولوجيا جديدة في أساليب العمل

س ١٣ : تجرى اختبارات تحريرية أو شفوية لاختيار العاملين الجدد لتعيينهم في وظائف تخصصية فما هي الأسس التي يتم التركيز عليها في تلك الاختبارات ؟ (اختر ثلاثة عناصر فقط)

● الكشف عن المعارف النظرية في فرع التخصص

● الكشف عن مدى توفر قدر من الخبرة في مجال عمل الوظيفة

● الكشف عن المهارات والقدرات الشخصية

● قياس درجة الذكاء

● الكشف عن وجود صلة قرابة بالمنظمة تبرر التعيين

● التركيز على المظهر الشخصي

س ١٤ : تحتم القواعد الحالية ضرورة ترقية نسبة من العاملين بالاقدمية المطلقة في كل درجة مالية حتى الدرجة الثانية فقط فهل توافق على الترقية بالاقدمية في حدود هذه النسبة ؟

● أوافق

● لا أوافق

س ١٥ : تحتم القواعد الحالية الترقية الى وظائف الدرجة الاولى ووظائف الادارة العليا بنسبة ١٠٠٪ اختيار فهل توافق على أن تكون الترقية لهذه الوظائف بالاختيار المطلق ؟

● أوافق

● لا أوافق

س ١٦ : هل ترى أن تطبيق نظام ترتيب الوظائف أفادك افادة شخصية في العمل ؟

● نعم

● الى حد

● لا

س ١٧ : اذا كانت اجابتك عن السؤال السابق بنعم اذكر ما هي نوعية الاستفادة من النظام ؟

● ترقية الى وظيفة اعل

● حثت اختصاصاتي وسلطاتي

● حددت العلاقات الوظيفية بين الامارات

● شغلت وظيفة مناسبة لمؤهلي الدراسي

● شغلت وظيفة متنامية لقدراتي ومهاراتي

● حددت العلاقة بين رئيسي وعرفومي

ص ١٨ : اما اذا كانت اجابتك عن السؤال السابق رقم (١٦) بلا .
فما هي اوجه الضرر التي لحقت بك من تطبيق النظام ؟

● عدلت وظيفتي الى وظيفة اخرى بمجموعة نوعية اخرى في
مستوى وظيفة ادنى

● لم أستفد ، وبناء عليه تضررت من النظام

● لا توجد وظيفة تناسب مؤهلي الدراسي

● لا توجد وظيفة تناسب خبراتي وقدراتي ومهاراتي

● لن أرتقي مستقبلا لعدم وجود وظيفة أعلى للترقية

● (أسباب أخرى) اذكرها من فضلك

ص ١٩ : ضع علامة سم على العبارة التي توافقنا عليها ، وضع علامة x
على العبارة التي لا توافقنا عليها .

نصم لا

١- أنا راض تماما عن النتائج التي تتحقق

٢ - توجد فرصة لتحسين الاداء

٣ - توجد فرص لتطوير المديرين

٤ - الموارد المادية والبشرية التي لدينا

لا تستخدم أحسن استخدام

٥ - لدى المنظمة التي أعمل بها أهداف محددة
واضحة قابلة للقياس

٦ - لدى الادارة التي أعمل بها أهداف محددة
واضحة قابلة للقياس

٧ - تحوي أهداف المنظمة / الادارة - الابعاد
التالية :

* حجم النشاط أو معدل الدوران

* الكفاءة الانتاجية

* التكاليف

* الجودة

* الابتكار

معدلات أداء للقوى العاملة

- ٨ - لقد أسهم الرؤوسون بشكل حقيقى فى صياغة هذه الأهداف
- ٩ - أشعر بأن الرؤوسين ملتزمون بتحقيق الأهداف
- ١٠ - أسهم كل مدير بشكل حقيقى فى كتابة بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته
- ١١ - بطاقات التوصيف الحالية لا تستخدم كأداة إدارية فى كافة مسائل شئون التوظيف
- ١٢ - كل مدير بالمنظمة التى أعمل بها يعرف بوضوح مجالات النتائج التى يحققها
- ١٣ - كل مدير بالمنظمة التى أعمل بها يعرف بوضوح المعلومات الواجب ورودها اليه لقياس تقدم سير العمل
- ١٤ - كل مدير بالمنظمة التى أعمل بها يعرف بوضوح حدود السلطات التى يجب ألا يتخطاها
- ١٥ - من الأفضل استبدال بطاقة الوصف الحالية لوظائف الإدارة العليا بطاقة فعالية للوظيفة توضح مجالات النتائج المتوقعة من منصبه والشروط الخاصة التى تتعلق بالمهارات والقدرات التى يقتضى أن تتوفر فى شغل هذا المنصب والمعلومات اللازم ورودها لشاغل تلك الوظائف وتوقيتها
- ١٦ - إذا لم يكن للوظيفة هدف من وجودها فلا مبرر لها فى الهيكل التنظيمى

١٧ - تعود المديرين الحاليين على التفكير في الأنشطة التي يقومون بها بدلا من النتائج المتوقعة من تلك الأنشطة

١٨ - لدى رغبة قوية في ممارسة ادارة الاعمال بالاهداف والنتائج والتدريب على ذلك تدريبا عمليا

١٩ - لا يوجد تعاون حقيقى بين ادارة شئون الافراد وادارة التنظيم والادارة

٢٠ - من الافضل دمج اختصاصات ادارة الافراد وادارة التنظيم والادارة فى قطاع واحد يتبع رئيس الجهة مباشرة

٢١ - بعد تسكين العاملين على الوظائف المتعلقة يمكن وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب

٢٠ ص : توجد فرص عديدة لتطوير بطاقة وصف الوظيفة ، فمن واقع خبرتك حدد ما هى مجالات هذا التطوير فى كل من :
اولا : فى شكل مضمون بطاقة الوصف

١ - مسمى الوظيفة :

(اذكر مقترحاتك باعتبارك خبيرا للتنظيم والادارة)

—
—
—
—

٢ - الوصف العام للوظيفة :

—
—
—
—

٣ - الواجبات والمستويات :

—
—
—
—

٤ - التأهيل العلمى :

—
—
—
—

٥ - التمدد البنية اللازمة للتربية :

—
—
—
—

٦ - اشتراطات اخرى لشغل الوظائف :

—
—
—
—

ثانيا : من حيث استخدامات بطاقة الوصف

• حدد الاستخدامات التى ترى اضافتها الى الاستخدامات الحالية .

(تمت بحمد الله)

قائمة استقصاء رقم (٢)

التقييم الذاتي لنظام الترتيب باستطلاع رأى القائمين على تنفيذ النظام
وحلات التوزيع

مديرو وأعضاء وحدات التنظيم والإدارة

ملحق رقم (٦)

س ١ : وصف الوظائف يتم بعدة طرق ، حدد الطريقة التي اتبعت في
منظمتك من هذه الطرق :

- استخدام نموذج استقصاء لوصف الوظائف
- اعداد الوصف مكتيبيا
- عقد لقاءات ومقابلات مع العاملين
- تم استخدام بطاقات وصف سابقة وتم تحسينها
- لا أعلم الطريقة التي اتبعت في الوصف

س ٢ : يشترك في وصف الوظائف عدد من المتخصصين والفنيين فما هي
الجهات التي اشتركت في اعداد بطاقات الوصف من هذه الجهات :

- وحدة التنظيم والإدارة
- ضباط اتصال من الأقسام الفنية المختلفة
- لجنة خاصة بالتوصيف
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة
- مكتب خارجي .

س ٣ : تشتمل الواجبات والمسئوليات في بطاقة وصف الوظيفة على
عدة عناصر .

فما هي العناصر التي تضمنتها بطاقات وصف الوظائف بمنظمتك
من هذه العناصر :

- إجراءات العمل
- الأدوات والعدد التي يستخدمها العامل
- ظروف العمل
- السلطات
- المسئوليات .

(*) ملحوظة : السؤال رقم ١٦ ، ١٧ هذه القائمة هي نفس السؤالين رقم ١٩ ، ٢٠

بالقائمة الأولى على الترتيب .

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى الأعلى
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى الأدنى
- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في ذات المستوى
- الهدف من الوظيفة كما ونوعا
- الاختصاصات العامة
- المؤهل الدراسي
- الخبرة العملية الكلية
- الخبرة البينية
- المهارات والقدرات
- الصفات الشخصية
- المعارف النظرية

س ٤ : تتضمن اشتراطات شغل الوظائف عدة عناصر ، رتب هذه العناصر حسب أهميتها في شروط شغل الوظائف (ضع رقم ١ أمام الأكثر أهمية ، ثم رقم ٢) أمام الأقل أهمية ٠٠٠)

- المؤهل الدراسي
- الاستعداد الشخصي والمهارات والقدرات
- مدة الخبرة العملية المطلوبة
- المعارف النظرية
- الصفات الجسدية

— عناصر أخرى (اذكرها)

س ٥ : ما رأيك في مستوى انجاز عناصر بطاقات الوصف في وحدتك في ضوء قواعد وأحكام نظام جبه الترتيب الموضوعي للوظائف حسبما عرفت ذلك من واقع خبرتك ؟

س ٦ : وظائف أخصائي تنظيم وإدارة تتطلب مؤهلات دراسية مختلفة ، حدد المؤهلات التي وردت ببطاقات وصف هذه الوظائف بمنظمتك من بين هذه المؤهلات :

- بكالوريوس تجارة
- بكالوريوس تجارة شعبة إدارة أعمال
- مؤهل عال مناسب

المتنصر/المتنوى	متنفة إبتلفة	إمتلفة ال متنفة ال	متنلفة ال متنفة ال	لا اعرف	متنلفة
متنلفة التامل المتنلف					
المتنفة البنية					
الواجبات والمتنلفات					
الوصف المتنلف					
متنلفات الوتائف					
المتنلفات					
المتنلفات المتنلفة					
المتنلفات					
المتنلفات					

— ليسانس حقوق

— أخرى (ما هي ؟)

س ٧ : هل ترى أن الخبرة العملية يؤهل متوسط بديل عن المؤهل
الدراسي العالي لشغل بعض الوظائف التخصصية ؟
أوافق لا أعرف لا أوافق

س ٨ : إذا كانت اجابتك على السؤال السابق موافق فما هي المجموعات
الوظيفية النوعية التي يمكن أن تتضمن بدائل للتأهيل العلمي ؟
التنمية الادارية
التمويل والمحاسبة
الاعلام
الفنون
الهندسة
أخرى (اذكرها)

س ٩ : يمكن تحديد المؤهلات العلمية اللازمة لشغل وظائف المجموعة
النوعية للتمويل والمحاسبة بعدة بدائل من ذات المستوى العلمي
(حدد العبارات التي تتفق ونظام ترتيب الوظائف الموضوعي من
واقع خبرتك من هذه العبارات التي تتضمنها مطالب التأهيل
ببطاقات وصف هذه المجموعة :
بكالوريوس تجارة
بكالوريوس تجارة (شعبة محاسبة)
مؤهل عال مناسب

مؤهل عال مناسب + دبلوم دراسات عليا في مجال العمل

س ١٠ : يمكن تحديد المؤهلات العلمية اللازمة لشغل وظائف اخصائي
شئون الأفراد بعدة بدائل من ذات المستوى العلمي ، حدد العبارة
التي تتفق ونظام ترتيب الوظائف الموضوعي من واقع خبرتك .
— بكالوريوس تجارة (شعبة ادارة اعمال)
— بكالوريوس تجارة
— مؤهل عال مناسب
— مؤهل عال مناسب + دبلوم دراسات عليا في مجال العمل

ص ١١ : تشمل أوجه الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في عدة استخدامات تنظيمية ووظيفية .

حدد مدى الاستفادة الفعلية من بطاقات الوصف التي لدى منظمتك في أوجه الاستخدامات الوظيفية التالية (وضع علامة أمام درجة الاستفادة الملائمة) .

درجة الاستفادة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضئيلة
التطوير التنظيمي				
تبسيط الإجراءات				
تحسين طرق العمل				
تصميم تقارير الكتابة				
تصميم الدورية السنوية				
تصميم برامج التدريب				
تصميم برامج الإعلان عن وظائف				
تحديد نوعية الاحتياجات من القوى العاملة				
معدلات الأداء				
الاختبار والتعيين				

س ١٢ : تقييم الوظائف يتم بالنظر لعدة عوامل من بين هذه العوامل، حدد العوامل التي تراها من واقع خبرتك تمثل في تقييم الوظائف .

— مستويات صعوبة الأعمال من واقع واجباتها ومسئولياتها
العملية

— الخبرة الشخصية لشاغل الوظيفة

— المؤهلات الدراسية التي يحصل عليها العامل

— حجم العمل ونوعيته من تعقد أو بساطة في الانجاز

— علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة

— الوظائف المتشابهة في المنظمات الأخرى المتماثلة

— مستوى أداء العامل الشخصي من مهارات أو قدرات خاصة له

— أخرى (اذكرها)

س ١٣ : توجد طريقتان لتقييم الوظائف بشكل وصفي كمي ٠٠ فما هي الطريقة التي اتبعت بمنظمتك لتقييم وظائفها ؟

— طريقة الراتب

— طريقة التدرج

س ١٤ : توجد أسس عديدة يتم مراعاتها عند تقييم الوظائف في إحدى درجات وظائف الإدارة العليا ، فمن بين هذه الأسس حدد الأسس التي اتبعتها منظمتك في تقييم وظائف الإدارة العليا الحالية بمنظمتك (ضع رقم ١ أمام الأساس ذي الأهمية القصوى ثم تدرج في ذكر الأساس الأخرى بوضع ٢ ، ٤ ، ٠٠ وهكذا حسب أهمية الأساس الذي يتم ذكره) .

س ١٥ : ما هي في تصورك العناصر التي يجب أن يتم التركيز عليها ببطاقة وصف الوظيفة من تلك العناصر ؟

— الاجراءات والواجبات التي تتطلبها مباشرة مسئوليات الوظيفة

— المسئوليات بصفة محددة

— السلطات

— أهداف الوظيفة

— النتائج المتوقعة من الوظيفة

— المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة

— الخبرة العملية التي تحتاجها مسئوليات الوظيفة

— المهارات والقدرات الشخصية

س ١٦ : لنظام ترتيب الوظائف قوائم واستخدامات كثيرة لترشيح وظائف إدارة الأفراد حدد درجة الاستفادة من هذه الاستخدامات

لا توجد	الى حد ما	كبيرة جدا	درجة الاستفادة الاستخدامات
			ترشيح قرارات الاختيار والتعيين
			ترشيح قرارات الترقية لوظيفة اعل
			تخطيط برامج التدريب
			تخطيط القوى العاملة
			تخطيط سميات الوظائف على مستوى الدولة
			تعدد المقررات الوظيفية
			تبسيط الاجراءات
			اعمال موازنة وظائف معينة

ص ١٧ : هل ترى ضرورة ادراج عناصر الفروق الفردية بين البشر مثل
الذقة ، غزارة المعلومات ، المظهر الحسن ضمن عناصر
اشتراطات شغل الوظائف التي تتطلب ذلك ؟

لا

لا اعرف

نعم

المراجع والنوريات

أولا : المراجع العربية :

- الكتب العلمية

١ - الأستاذ / إبراهيم مذكور ومريت غالى :

الإدارة الحكومية ، القاهرة ، دار الفصول للنشر ، ١٩٤٣ م .

٢ - الدكتور / أحمد سيد مصطفى :

إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية
١٩٨٤ .

٣ - الدكتور / حسين حمادى :

إدارة النظم الطريق للقرن العشرين ، القاهرة ، مكتبة عين شمس
١٩٧٧ .

٤ - الدكتور / زكى محمود هاشم :

الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ،
دار المعارف المصرية ١٩٧٢ م .

٥ - الدكتور / زكى محمود هاشم :

الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، القاهرة ،
مكتبة عين شمس ١٩٧٦ م .

٦ - الدكتور / سيد محمود الهوانى :

الإدارة ، الأصول والأسس العلمية القاهرة ، مكتبة عين شمس ،
١٩٧٠ م .

٧ - الدكتور / سيد محمود الهوانى :

الإدارة بالأهداف والنتائج ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ م .

٨ - الدكتور / صلاح السيد :

الإدارة بالأهداف دليل المديرين نحو فعالية النتائج ، القاهرة ،
دار العالم العربي للطباعة ١٩٧٨ م .

٩ - الدكتور / صلاح السيد :

الإدارة بالأهداف - منهل كلى للإدارة ، القاهرة ، قسم النشر بالجامعة
الأمريكية ، ١٩٧٩ م .

١٠ - الدكتور / صلاح الشنواني :

التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٦٦ م .

١١ - الدكتور / عاطف محمد عيسى :

إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة ، هيئة المطابع الأميرية ،
١٩٧١ م .

١٢ - الأستاذ / عادل يحيى نافع :

نظم ترتيب الوظائف ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،
١٩٨٠ م .

١٣ - الدكتور / عبد الحميد بهجت فايد :

أصول الإدارة والتنظيم ، القاهرة ، مطبعة عابدين ، ١٩٨٢ م .

١٤ - الأستاذ / عبد الرحمن الرامسى :

عصر اسماعيل ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، الجزء الأول .
١٩٤٨ م .

١٥ - الدكتور / علي عبد الوهاب :

إدارة الأفراد - منهج تحليل ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ،
١٩٧٥ م .

١٦ - الدكتور / علي محمد السلمى :

تطور الفكر التنظيمي ، القاهرة ، مكتبة غريب .

١٧ - الدكتور / علي محمد السلمى :

إدارة الأفراد لرفع الكفاية الانتاجية القاهرة ، دار المعارف ،
١٩٧٠ م .

- ١٨ - الدكتور / فتحى محمد على :
الاحصاء فى اتخاذ القرارات التجارية ، القاهرة ، مكتبة عين شمس
١٩٦٤ .
- ١٩ - الدكتور / محمد شؤاد مهنا :
سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها فى ضوء علم التنظيم ، القاهرة ،
دار المعارف ١٩٦٧ م .
- ٢٠ - الدكتور / محمد محمد ابراهيم :
ادارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية - التجربة
المصرية القاهرة ، مطبعة الجامعات للطبع والنشر ، ١٩٧٦ م .
- ٢١ - الدكتور / محمد محمد ابراهيم :
ادارة الأفراد ، رؤية من البيئة المصرية القاهرة ، دار النهضة العربية
١٩٨٧/٨٦ .
- ٢٢ - الدكتور / منصور فهمى :
ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ م .
- ٢٣ - الدكتور / محمد يسرى قنصوه :
والدكتور / أحمد رشيد :
التنظيم الادارى وتحليل النظم ، القاهرة ، دار النهضة العربية
١٩٧٢ م .
- ★ الرسائل العلمية :
- ١ - الدكتور / حملى أمين عبد الهادى :
نظرية الكفاية فى الوظيفة العامة رسالة دكتوراة ، القاهرة ، دار
الفكر العربى ١٩٦٦ م .
- ٢ - الدكتور / زكى محمود هاشم :
ترتيب الوظائف العامة فى الجمهورية العربية المتحدة مع دراسة
مقارنة فى بعض الدول القاهرة رسالة ماجستير ١٩٦٤ م .
- ★ البحوث والمؤتمرات العلمية :
- ١ - الدكتور / ابراهيم حلمى عبد الرحمن :
والدكتور / لوثر جوليك :
تقرير تنظيم الادارة الحكومية مقدم الى اللجنة المركزية لتنظيم الادارة
الحكومية فى الجمهورية العربية المتحدة ، القاهرة ، ١٩٦٢ م .

- ٣ - الدكتور / حمدي أمين عبد الهادي :
نظم الخدمة المدنية بالدول العربية المنظمة العربية للمعلوم الادارية ،
القاهرة ، ١٩٧٨ م .
- ٣ - الدكتور / زكي محمود هاشم :
ارشادات في نظام ترتيب الوظائف ، القاهرة ، الجهاز المركزي
للتنظيم والادارة ١٩٦٤ م .
- ٤ - الدكتور / زكي محمود هاشم :
طرق تقييم الوظائف ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم والادارة
١٩٦٤ م .
- ٥ - الدكتور / زكي محمود هاشم :
مدخل التطوير التنظيمي ، مجلة الادارة ، القاهرة ، اتحاد جمعيات
التنمية الادارية ، العدد الثاني - ١٩٨٣ .
- ٦ - السيفة / صهر محمد السيد عبد الله :
بحث ترتيب وظائف الحكم المحلي ، القاهرة ، الجهاز المركزي للتنظيم
والادارة - بحث مقدم لثورة التاهيل لشغل وظائف مديري العموم ،
١٩٨٧ م .
- ٧ - الدكتور / صديق محمد عفيفي :
بحث تخطيط القوى العاملة في مصر - المرحلة الاولى ، القاهرة ،
الجهاز المركزي للتنظيم والادارة ١٩٨٣ م .
- ٨ - الدكتور / صلاح السيد :
مستقبل الادارة بالأهداف في مصر ، مجلة الادارة ، القاهرة ،
اتحاد جمعيات التنمية الادارية العدد الثاني ١٩٧٩ م .
- ٩ - الأستاذ / علي زين الدين البيلاوي :
الاطار العام لمشاكل الخدمة المدنية بالدولة وأساليب حلها طبقا
لنصوص القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ ، القاهرة ، مجلة التنمية
الادارية عدد أكتوبر ١٩٧٨ م .
- ١٠ - الدكتور / علي محمد عبد الوهاب :
الادارة بالأهداف في مصر ، القاهرة ، المنظمة العربية للمعلوم الادارية
مايو ١٩٧٧ م .
- ١١ - الأستاذ / فتحي زيتون :
توصيف وتقييم الوظائف ، المنظمة العربية للمعلوم الادارية ١٩٧٨ م .

١٢ - الدكتور / محمد الطيب عبد اللطيف :

تطور مفهوم الوظيفة فى مائة عام ، القاهرة ، مجلة التنمية الادارية ،
أبريل ١٩٨٢ م °

١٣ - الأستاذ / محمد حمدي ابراهيم :

التوظف الحكومى وتطور مشكلاته ، القاهرة ، مجلة العلوم الادارية ،
ديسمبر ١٩٦٢ م °

١٤ - الدكتور / محمد عصام المصرى :

الادارة بالأهداف والنتائج لتحسين الاداء التسويقي فى منشآت
الانتاج الصناعى ، القاهرة ، مجلة الادارة ، اتحاد الجمعيات للتنمية
الادارية أكتوبر ١٩٨٣ م °

١٥ - الدكتور / محمد محمد ابراهيم :

بحث تقييم أداء العاملين فى وحدات الجهاز الحكومى ، القاهرة ،
كلية التجارة بأسيوط ١٩٨٠ م °

١٦ - الدكتور / متول السيد المتولى :

تطور الفكر التنظيمى وفاعلية الادارة ، سلسلة العلوم الادارية
١٩٨٦ م °

١٧ - الدكتور / محيى الدين الأزهري :

تأثير الادارة بالأهداف على الوظائف والانماط الادارية ، القاهرة ،
المجلة العربية للادارة ، أبريل ١٩٧٩ م °

١٨ - الأستاذ / يحيى رياضى سلام :

تجربة تقييم الوظائف فى أجهزة الخدمة المدنية فى القطاع العام فى
ج.م.ع. ، القاهرة ، المؤتمر العربى الثالث للعلوم الادارية
١٩٦٥ م °

١٩ - الجهاز المركزى للتنظيم والادارة :

نظام الأجور فى فرنسا ، القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ،
ترجمة غير منشورة ١٩٨٦ م °

٢٠ - الدليل الإدارى لمعالجة بعض المشكلات التنظيمية بالوحدات المختلفة
القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم والادارة يناير ١٩٨٨ م °

٢١ - الوظائف القيادية ومطالب تأهيلها القاهرة ، الجهاز المركزى للتنظيم
والادارة مجلة التنمية الادارية عدد أكتوبر ١٩٨٥ م .

٢٢ - الأستاذ / مصطفى كميل أبو حديد :

أثر حصول العامل على مؤهل عال أثناء الخدمة على تحديد مركزه
الوظيفى ، دراسة مقدمة لبرامج القادة الاداريين بالجهاز المركزى
للتنظيم والادارة ، فبراير ١٩٨٩ م .

★ القوانين والقرارات واللوائح والتقارير السنوية :

- ١ - القانون ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م بنظام الموظفين بالدولة .
- ٢ - القانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بنظام العاملين المدنيين بالدولة .
- ٣ - القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة .
- ٤ - القانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة
وتعديلاته .
- ٥ - اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين
المدنيين بالدولة .
- ٦ - قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥ م
بشأن معايير ترتيب الوظائف .
- ٧ - قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ م
بشأن معايير ترتيب الوظائف .
- ٨ - قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٣٤ لسنة
١٩٧٨ م بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين المدنيين
بالدولة والاحكام التى يقتضيها تنفيذه وتعديلاته .
- ٩ - التقرير السنوى لديران الموظفين عام ١٩٥٨/٥٧ ، القاهرة ، المطبعة
الاميرية .
- ١٠ - تقارير وانجازات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة منذ عام ١٩٧٦ م
وحتى عام ١٩٨٦ م .
- ١١ - تقرير رئيس لجنة القوى العاملة الى مجلس الشعب ، مطبعة مجلس
الشعب فى ١٩٧٨/٥/٧ .
- ١٢ - الموازنة العامة للدولة للعام المالى ١٩٨٣/٨٢ م

- مذكرات صادرة من الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة « غير منشورة » :
- ١ - كتاب دورى رقم (١) لسنة ١٩٦٤ فى شأن طريقة وصف الوظائف فى الأجهزة الحكومية « منشور » .
 - ٢ - مذكرة فى العمليات المتعاقبة التى نص عليها القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م بنظام العاملين المدنيين بالدولة لاتمام ترتيب الوظائف .
 - ٣ - مذكرة فى مفهوم ترتيب الوظائف وأهميته .
 - ٤ - مذكرة فى تطور نظام الترتيب فى الجمهورية العربية المتحدة « ق ٢١٠ لسنة ١٩٥١ الى ٦٦/٦٥ » .
 - ٥ - فوائد واستخدامات ترتيب الوظائف .
 - ٦ - أسس تقييم وترتيب الوظائف الموضوعى .
 - ٧ - التنظيم وترتيب الوظائف .
 - ٨ - العمليات الرئيسية فى نظام ترتيب الوظائف .
 - ٩ - مراحل نظام ترتيب الوظائف (جمع حقائق - وصف الوظائف - تحليل الوظائف) .
 - ١٠ - طرق تقييم الوظائف .
 - ١١ - انشاء نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى .
 - ١٢ - انشاء نظام الترتيب فى القطاع العام .
 - ١٣ - تنفيذ نظام الترتيب .
 - ١٤ - تسوية حالات العاملين ، الشكاوى والتظلمات ، فترة الانتقال .
 - ١٥ - متابعة نظام الترتيب .
 - ١٦ - الموقف بالنسبة لانشاء نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى .
 - ١٧ - نظام ترتيب الوظائف فى الدول المختلفة .
 - ١٨ - تحليل الوظائف لتحقيق أغراض الترتيب « الأستاذ / نصيف اسطفانوس » .
 - ١٩ - دور توصيف الوظائف فى فهم عيوب التنظيم الإدارى .
 - ٢٠ - تقويم الوظائف والغرض منه - طرق تقويم الوظائف - الأستاذ / نصيف اسطفانوس ١٩٦٤ م .
 - ٢١ - مشكلات توصيف وتقييم الوظائف ووسائل معالجتها ، الأستاذ / فتحي ديتون .

المنظمة العربية للعلوم الادارية دراسة مقدمة في الدورة التدريبية
١٩٧٨ م .

٢٢ - خطة الاصلاح الوظيفي ، مذكرة الادارة المركزية لترتيب الوظائف
بالجهاز المركزى للتنظيم والادارة .

٢٣ - ترتيب وظائف المحافظات مذكرة للجهاز المركزى للتنظيم والادارة
١٩٧٩ .

الراجع باللغة الانجليزية
★ الكتب العلمية :

1. Drucke, "The Practice of Management", Harber & Brothers N.Y., 1954.
2. Humble, J. "How To Manage by Objectives". N.Y., A.M.A. 1973.
3. Humble, J. "Management by Objectives", London, McGraw Hill 1979.
4. Koontz, Harold "Apprasing Managers as Managers", American Manogement Association, 1972.
5. Lanham, E., "Job Evaluation" McGraw Hill. New York, 1955.
6. Littfield, Patton and Self, "Job Evaluation Texts and Cases". Irwin, New York, 1964.
7. McGregor, D., "The Human Side of Enterprise" N.Y., CcGraw Hill, 1960.
8. Morrisey, "Management by Objectives and Results" Massachusetts. Addison, Wesley Publishing.
9. McSher, Kingsley and Stahl, "Public Personnel Administration" 3rd. Ed., Harper and Broth., N.Y. 1955.
10. Odiorne George, "Management by Objectives" London, Pitman.
11. Otis and Leukart, "Job Evaluation", A Basis for Round Wage Administration, Prentice Hall; 1954.
12. Raia, Antony "Management by Objectives" Broghton, Scott Foresman and Co., 1947.
13. Reddin, "Effective Manogement by Objectives" McGraw Hill Book Co., 1971..
14. Steers, Richard And L. Proter, "The Role of Tesk Goal Attributes In Employee Performance, Psychological Bulletin, 1974.

15. Ross, Joel E. *"Managing Productivity"* Virginia Reston Publishing Co., Inc., 1977.
16. Saltonstall, R., *"Human Relations in Administration"*, New York, McGraw Hill Book Co., 1959.

ومصادر أخرى :

1. Dent, James, K. *"Organizational Corrolates of Goals of Business Management"*, Personnel Psychology, 1959.
2. Waldo, Dwight *"Ideas and Issues in Public Administration"* McGraw Hill Book Co., N.Y., 1955.
3. Georgopoulos, Ball S., and Mann, Floyd G., *The Community General Hospital*, New York, N.Y. MacMillan, 1972.
4. Yuchlan, Ephriam and Seashore Stanley, El., *"System Resource Approach To Organization Effectiveness"*, American Sociological Review, 1967.

★ دراسات منشورة :

1. *Instruction for the Factor Evaluation System*, United States Office of Personnel Management, 1983.
2. *Job Grading for Trade and Labor Organization*, U.S. Civil Service Commission, Part I, 1968 FPM. Supplement 512-1.
3. Sinker, A. P. *'Report on the Personnel Question of The Egyptian Civil Service*, Cairo : Ministry of Finance/Government Press. 1961.
4. *Guide to Training and Development Services* U.S. Office of Personnel Management, U.S. Government Printing Office, 1982.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٨٠	جدول مقارنة للدرجات المالية لكل من كادر ١٩٢١ وكادر ١٩٣١ وكادر ١٩٣٩ م	١
٨٧	جدول الأجور والمرتبات المرافق للقانون ٢١٠ لسنة ١٩٥٢	٢
٩٨	جدول الأجور والمرتبات المرافق للقانون ٤٦ لسنة ١٩٦٤ م	٣
١٠٠	جدول المسميات النمطية للموظائف وفقا لقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ٢ لسنة ١٩٦٥	٤
١٣٤	جدول المسميات النمطية للموظائف وفقا لقرار رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ م	٥
١٤٠	جدول موقف الوحدات الإدارية من تنفيذ عمليات الترتيب والتسكين حتى ١٩٨٢/٦/٣٠ م	٦
١٤٥	جدول الأجور بكل من القانون ٥٨ لسنة ١٩٧١ م والقانون ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بنظام العاملين المدنيين بالدولة	٧
١٤٨	جدول تطور الأجور منذ عام ١٩٦٤ وحتى عام ١٩٨٥ م	٨
٢٦٥	جدول يوضح التكرارات الخاصة بتحديد أهداف نظام ترتيب الوظائف لدى المعرفة الخاصة بالمبجوثين بالقائمة الأولى	٩
٥٦٧		

رقم الجدول	البيان	رقم الصفحة
١٠	جدول تفريغ تكرارى للاهمية التنازلية لاهداف نظام ترتيب الوظائف من وجهة نظر شاغلى وظائف التنظيم والادارة بالوحدات الادارية	٢٦٧
١١	جدول تفريغ تكرارات العناصر التى يقتضى التركيز عليها عند اعداد بطاقات وصف الوظائف	٢٧١
١٢	جدول تفريغ تكرارات الخبرة العملية فى اى من مجال عمل الوظيفة او فى مجال عمل المجموعة النوعية	٢٧٤
١٣	جدول تفريغ تكرارى لطرق وصف الوظائف التى تم اتباعها عند توصيف وظائف وحدات مجتمع البحث	٢٧٥
١٤	جدول تفريغ تكرارى للجهات التى اشتركت فى توصيف الوظائف بوحدة عينة مجتمع البحث	٢٧٥
١٥	جدول تفريغ التكرارات التى تتعلق بالعناصر التى تتضمنها بطاقات وصف الوظائف	٢٧٧
١٦	جدول تفريغ التكرارات التى تتعلق بعناصر اشتراطات شغل الوظائف التى يقتضى التركيز عليها	٢٧٩
١٧	جدول التفريغ التكرارى لعناصر بطاقات الوصف العالية ومستويات انجازها	٢٨٠
١٨	جدول تفريغ تكرارى لعوامل تقييم الوظائف من وجهة نظر المبحوثين بالقائمة الاولى والتى يقتضى مراعاتها عند تقييم الوظائف	٢٨٩
١٩	جدول تفريغ تكرارى لعوامل تعقد العمل وتنوعه والخبرة الشخصية وعلاقته بتقييم الوظائف	٢٩٠
٢٠	جدول تفريغ تكرارى لعوامل تقييم الوظائف التى استندت اليها الوحدات عند التقييم	٢٩١
٢١	جدول التفريغ التكرارى للعوامل التى تدخل فى تقييم الوظائف والتى تعكس وجهة نظر مسئولى وحدات التنظيم والادارة	٢٩٤

رقم الصفحة	البيان	رقم الجدول
٢٩٥	جدول تفريغ تكرارى للمعامل التى دخلت فى تقييم الوظائف من وجهة نظر مسئولى التنظيم	٢٢
٣٠٧	جدول تفريغ تكرارات درجة الاستفادة من استخدامات نظام ترتيب الوظائف	٢٣
٣١٠	جدول التفريغ التكرارى لأوجه الاستخدامات الحالية ومدى الاستفادة منها من وجهة نظر مسئولى التنظيم	٢٤
٣١٣	جدول تفريغ تكرارى للأسباب التى يراها المبحوثون ترجع الى استفادتهم من تطبيق نظام ترتيب الوظائف	٢٥
٣١٨	جدول هيكل العمالة فى وحدات التنظيم والإدارة بقطاعات الدولة المختلفة	٢٦

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الأشكال	رقم الشكل
٤٨	نموذج ملخص التدرج في تقييم الوظائف	١
١٢٢	نموذج جدول الوظائف موزعة على المجموعات النوعية	٢
١٢٤	نموذج جدول الوظائف موزعة على التقسيمات التنظيمية المعتمدة بالوحدة	٣
١٨١	نموذج توضيحي لدرجة التداخل والتكامل فيما بين الوظائف	٤
٢٤١	نموذج الوظيفة في حالتى السكون والحركة	٥
٢٤٩	نموذج مجالات نتائج ادارة الأفراد	٦
٢٥١	نموذج بطاقة وصف وظيفة في ظل مفهوم الادارة بالاهداف والنتائج	٧
٣١٥	نموذج لاستراتيجية تطوير اداء العاملين بوحدة التنظيم والادارة	٨

المرفقات

رقم المرفق	البيان	رقم الصفحة
	بيان المرفقات	٣٤٥
١	ارشادات عن كيفية استيفاء نموذج وصف الوظائف	٣٤٧
٢	القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤ بوضع أحكام وقتية للعاملين المدنيين بالدولة	٣٦١
٣	المذكرة الايضاحية لمشروع القانون رقم ١٥٨ لسنة ١٩٦٤	٣٦٢
٤	قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٢٠٦٧ لسنة ١٩٦٤ بتنفيذ نظام ترتيب الوظائف	٣٦٧
٥	قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٢٢٦٤ لسنة ١٩٦٤ بشأن قواعد وشروط وأوضاع نقل العاملين الى الدرجات المعادلة لدرجاتهم الحالية	٣٧٠
٦	كتاب دورى الجهاز المركزى للتنظيم والادارة رقم ١٦٧ لسنة ١٩٦٥ بشأن ادماج وحدات ترتيب الوظائف فى وحدات التنظيم	٣٧٤
٧	تقرير لجنة القوى العاملة عن مشروع قرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١ بنظام العاملين المدنيين بالدولة	٣٧٥
٨	القرار الجمهورى رقم ٢٥٢ لسنة ١٩٧٤ فى شأن احكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف ونقل العاملين الى الوظائف بجداول التوصيف	٣٩٢
٩	كتاب دورى الجهاز رقم ٩ لسنة ١٩٧٥ بشأن مشروعات توصيف وتقييم الوظائف بوحدة الجهاز الادارى للدولة	٣٩٧
		٥٧١

رقم المرفق	البيان	رقم الصفحة
١٠	قرار رئيس الجهاز رقم ١٣ لسنة ١٩٧٦ بشأن قواعد وإجراءات تسجيل وحفظ جداول الوظائف وأوصافها	٢٩٩
١١	قرار رئيس الجهاز رقم ١٤ لسنة ١٩٧٦ بشأن تحديد وتعريف المجموعات النوعية	٤٠١
١٢	قرار رئيس الجهاز رقم ١٥ لسنة ١٩٧٦ بشأن بيان المدد الكلية اللازمة للتعيين من خارج أجهزة الدولة	٤٠٢
١٣	قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٩٤ لسنة ١٩٧٦ في شأن بدء نفاذ أحكام ترتيب وتوصيف وتقييم الوظائف على العاملين المدنيين بالدولة	٤٠٣
١٤	كتاب دورى الجهاز رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ والمرفق معه قرار رئيس الجهاز رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨ بشأن معايير ترتيب الوظائف	٤٠٤
١٥	مذكرة إيضاحية بشأن قرار رئيس الجهاز رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤ بشأن معايير ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى	٤٦٣
١٦ -	كتاب دورى الجهاز رقم ١٩ لسنة ١٩٧٩ بشأن القواعد الخاصة بمواءمة جداول ترتيب الوظائف	٤٨١
١٧	كتاب دورى الجهاز رقم ٤٢ لسنة ١٩٨٠ بشأن انجاز اجراءات مواءمة جداول الوظائف ونقل العاملين واعداد استمارة موازنة الوظائف	٤٩٢
١٨	كتاب دورى الجهاز رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٠ المرفق به قرار رئيس الجهاز رقم ٣٤١ لسنة ١٩٨٠ بتعديل أحكام معايير ترتيب الوظائف	٤٩٩
١٩	كتاب دورى الجهاز رقم ٢٢ لسنة ١٩٨٢ بشأن تعديل مسميات الادارة العليا بقرارى رئيس الجهاز رقم ٢٤٧ و ٢٤٨ لسنة ١٩٨٢ المرفق صورتها	٥٠٤

رقم المرفق	البيان	رقم الصفحة
٢٠	كتاب دورى الجهاز رقم ٢٢ لسنة ١٩٨٢ المرفق معه قرار رئيس الجهاز رقم ٢٤٩ لسنة ١٩٨٢ بتعديل جداول ترتيب وظائف الهيئات المعتمدة	٥١١
٢١	كتاب دورى الجهاز رقم ٣٠ لسنة ١٩٨٢ باعتبار مسميات الوظائف الواردة بالمعايير استرشادية مع الالتزام بالمستويات النمطية	٥١٤
٢٢	كتاب دورى الجهاز رقم ٣١ لسنة ١٩٨٢ مرفق به قرار رئيس الجهاز رقم ٢٩٤ لسنة ١٩٨٢ بتعديل قراره رقم ٢٤١ لسنة ١٩٨٠	٥١٦
٢٣	كتاب دورى الجهاز رقم ٣٢ لسنة ١٩٨٢ بشأن ايضاح مفهوم مسميات الوظائف النمطية بمعايير ترتيب الوظائف	٥١٩
٢٤	قرار رئيس الجهاز رقم ١٦٨ لسنة ١٩٨٧ بتعديل معايير ترتيب الوظائف باستحداث مجموعة نوعية لوظائف العلاج الطبيعي	٥٢١
٢٥	قرار رئيس الجهاز رقم ٤٩٥ لسنة ١٩٨٧ بتعديل قرار معايير ترتيب الوظائف الصادرة بقراره رقم ١٣٤ لسنة ١٩٧٨	٥٢٣
٢٦	كتاب دورى الجهاز رقم ٣ لسنة ١٩٨٨ بإجراءات تنفيذ قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ فى شأن التسميات الوظيفية فى الدرجة المالية	٥٢٤

الفهرس

صفحة

٣	• • • • • الامداد
٥	• • • • • تقديم
٧	• • • • • المقدمة

الباب الأول

٩	نظم ترتيب الوظائف (المفاهيم - الأسس الاستخدامات)
١١	• • • • • تمهيد
١٣	• • الفصل الأول : مفهوم النظام الموضوعى لترتيب الوظائف
١٣	المبحث الأول : ماهية ومراحل النظام الموضوعى لترتيب
١٣	• • • • • الوظائف
٤١	• • • • • المبحث الثانى : طرق تقييم الوظائف
٥٤	المبحث الثالث : استخدامات النظام الموضوعى لترتيب
٥٤	• • • • • الوظائف
٦٣	• • الفصل الثانى : مفهوم النظام الشخصى لترتيب الوظائف
٦٤	المبحث الأول : ماهية النظام الشخصى لترتيب الوظائف
٦٧	المبحث الثانى : الفروق النظرية بين النظام الشخصى وبين
٦٧	• • • النظام الموضوعى فى ترتيب الوظائف

الباب الثانى

٧١	تقييم نظام ترتيب الوظائف فى القطاع الحكومى بجمهورية
٧١	• • • • • مصر العربية
٧٥	الفصل الأول : المراحل التاريخية لنظام ترتيب الوظائف فى مصر
٧٦	المبحث الأول : المسارات الموضوعية فى شئون التوظيف فى
٧٦	• • • • • الفترة من ١٩٥١ الى ١٩٦٣

٩٥	المبحث الثاني : نظام ترتيب الوظائف فى الفترة من ١٩٦٤ وحتى ١٩٧٧
١١٥	المبحث الثالث : نظام ترتيب الوظائف فى الفترة من ١٩٧٨ وحتى ١٩٨٨
١٥١	الفصل الثانى : اختصاصات الجهاز المركزى للتنظيم والادارة والوحدات الادارية فى تنفيذ نظام ترتيب الوظائف
١٧١	الفصل الثالث : مشكلات ومعوقات تطبيق نظام ترتيب الوظائف
١٧٢	المبحث الأول : المشكلات المتعلقة بالتشريعات وفكر النظام
١٨٤	المبحث الثانى : المشكلات المتعلقة بالتنظيم والبيئة الوظيفية
١٩٠	المبحث الثالث : المشكلات المتعلقة بأسلوب وتوصيف وتقييم الوظائف وتسكين العاملين . . .

الباب الثالث

١٩٩	نظام الادارة بالأهداف أسلوب لتطوير نظام ترتيب الوظائف فى مصر
٢٠٣	الفصل الأول : مفهوم وأهمية نظام الادارة بالأهداف فى مجال ادارة الأفراد
٢٠٣	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الادارة بالأهداف والنتائج
٢١٧	المبحث الثانى : الادارة بالأهداف والنتائج منهج وأساليب لادارة الأفراد

٢٣٧	الفصل الثانى : أوجه الاستفادة من نظام الادارة بالأهداف فى تطوير نظام ترتيب الوظائف فى مصر . .
٢٤٥	المبحث الأول : العلاقة العضوية بين الادارة بالأهداف النظام الموضوعى لترتيب الوظائف . . .
٢٤٧	المبحث الثانى : أساليب تطوير وتحسين أساسيات وركائز النظام الموضوعى لترتيب الوظائف . . .

الباب الرابع

٢٦١	نتائج الاختبار الميدانى لقياس فاعلية نظام ترتيب الوظائف بالقطاع الحكومى فى مصر (الدراسات الميدانية) . .
-----	---

الباب الخامس

٢٢٥	• • • • •	النتائج والتوصيات
٢٢٩	• • • • •	الفصل الأول : النتائج العامة للدراسة
٢٣٥	• • • • •	الفصل الثاني : التوصيات
٢٤٥	• • • • •	المرفقات
٤٨٦	• • • • •	الجداول
٥٣٥	• • • • •	الملاحق
٥٥٧	• • • • •	المراجع والدوريات

مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب

رقم الايداع بدار الكتب ١٩٧٧ / ١٩٩٢

ISBN — 977 — 01 — 2973 — 9

يتناول هذا الكتاب موضوعا هاما في مجال إدارة الأفراد
يختص بنظرية ترتيب الوظائف العامة في القطاع
الحكومي لجمهورية مصر العربية .

لقد تناولنا نظم ترتيب الوظائف من حيث المفاهيم
والاسس والاستخدامات مع التركيز على النظام
الموضوعي في ترتيب الوظائف والقائم على مبدأ الوظيفة
وكذلك فقد شرحنا تطور تجربة تنفيذ نظام ترتيب
الوظائف بالقطاع الحكومي منذ عام ١٩٦٤ وحتى الآن من
خلال حصر شامل لكل الجهود العلمية والعملية التي
بذلت في هذا المضمار والمشكلات التي واجهت النظم
الفلسفية والتشريعية والبيئية والفنية

كما عرضنا مدخلا علميا لتطوير وإصلاح نظام
الترتيب من خلال منهج الإدارة بالأهداف والنتائج
باعتباره منهجا للتفكير وأسلوبا للإدارة والتطوير .